

# 国際化時代における マーケティングの目指すべき方向

早稲田大学産業経営研究所

産研シリーズ 32

# 国際化時代における マーケティングの目指すべき方向

早稲田大学産業経営研究所

産研シリーズ 32



# 目 次

はしがき.....	[宮澤永光] ...	iii
I. 生活文化研究的方法的課題		
——マーケティング・アプローチ—— .....	[武井 寿] ...	1
1. はじめに .....		1
2. 80年代までの諸研究 .....		3
3. 方法的特色 .....		11
4. フィールドワークの認識論 .....		21
5. むすび .....		27
II. 消費者の生産国意識と国のプレミアム .....		
	[恩蔵直人] ...	33
1. はじめに .....		33
2. 海外生産品の増加 .....		34
3. 製品と国との結びつき .....		40
4. 国のプレミアム .....		44
5. むすびにかえて .....		47
III. ブランド・エクイティ構成要素の		
戦略的管理に関する一試論.....	[宮澤永光・宋 貞美] ...	51
1. はじめに .....		51
2. ブランド・エクイティの概念 .....		52
3. ブランド・エクイティの構成要素 .....		54
4. ポジショニングによるブランド・エクイティ構成要素の戦略的管理 ..		59
5. むすびにかえて .....		64
IV. 小売業態論と小売技術の国際移転.....		
	[青木 均] ...	67
1. はじめに .....		67
2. 小売業態の生起・発展に関する仮説 .....		68
3. 小売技術の国際移転 .....		81
4. おわりに .....		95
V. マーケティング・コミュニケーションをめぐる日欧米の現状比較		
——IMCに対する認識と		
実践状況を中心にして—— .....	[亀井 昭宏] ...	101
1. はじめに .....		101



2.	より販促志向型のプロモーション展開へ .....	102
3.	IMCをめぐる日米欧広告関係者の意識と取り組みの相違 .....	107
4.	IMCの実践をめぐる測定および組織問題の本質と、 その解決の方向性 .....	113
5.	IMC展開のための組織のあり方と構造 .....	116
6.	販売促進キャンペーン展開に見る日米比較 .....	122
VI. 共同広告の概念規定と		
	グローバル広告戦略としての方向性 ..... [石 崎 徹] ...	127
1.	はじめに .....	127
2.	共同広告の概念規定 .....	128
3.	リレーションシップ・マーケティングと戦略的アライアンス .....	134
4.	戦略的アライアンスにおける共同広告 ——グローバル広告戦略の視点から—— .....	136
5.	むすびにかえて——垂直的アライアンス広告実施上の課題—— .....	142
VII. ビジネス財企業のグローバル・		
	マーケティングの目指すべき方向 ..... [宮 澤 永 光] ...	147
1.	はじめに .....	147
2.	グローバル・マーケティング戦略の進展 .....	148
3.	グローバル・ブランド化の推進 .....	150
4.	グローバル・インターネット・マーケティングの推進 .....	155
5.	グローバル・マーケティングにおける戦略提携 .....	160
6.	むすびにかえて .....	163
VIII. 日本型システムの研究		
	——『ジャパン・アズ・ナンバーワン』	
	の時代から現在へ (1)—— ..... [宇田川 博] ...	165
1.	序 論 .....	165
2.	『ジャパン・アズ・ナンバーワン』の分析 .....	167
3.	暫定的な結論——なぜシステムを問うのか—— .....	193

## は し が き

経済社会での国際化の進展に伴い、企業はマーケティングの多くの領域にグローバル視点を浸透させて、マーケティング戦略を積極的に展開することが必要とされる。

本シリーズにおいては、かような状況の下で、各筆者がそれぞれの専攻分野での観点に立って記述した八編の論文を収録している。

まず、「生活文化研究の方法的課題——マーケティング・アプローチ——」と題する論文では、マーケティングの国際化の観点から、マーケティング戦略策定のベースとなる消費者の生活文化研究に関する方法の特色ならびにその一分野であるフィールドワークの認識論について論述している。

「消費者の生産国意識と国のプレミアム」と題する論文においては、国際化の進展に伴い海外生産品の消費が増加する状況下での消費者による製品とその生産国との結びつけ、さらには国のプレミアムについて論じている。

次に、「ブランド・エクイティ構成要素の戦略的管理」と題する論文では、国際化時代においてはグローバル・ブランド化を進展することが肝要であり、そのためにもブランド・エクイティの構成要素を措定し、それらの戦略的管理を適切に行うことが必要であるということが主張されている。

「小売業態論と小売技術の国際移転」と題する論文では、小売業態の生起・発展に関する諸仮説をベースとして、特定国で開発された小売技術の海外諸国への移転について検討がなされている。

続く「マーケティング・コミュニケーションをめぐる日欧米の現状比較——IMCに対する認識と実践状況を中心に——」と題する論文では、より販促志向型のプロモーション展開への動きが認められる状況下で、I

MCに対する認識と実践状況がいかにようであるかについて国際比較をなし、その上で、IMCの実践をめぐる測定、組織上の課題とその解決の方向性ならびにIMC展開のための組織のあり方と構造について論述している。

また、「共同広告の概念規定とグローバル広告戦略としての方向性」と題する論文では、マーケティング面で戦略的アライアンスをワールドワイドに展開する中で、グローバル広告としての共同広告を戦略的に進めるに際しての方向性について論じている。

さらに、「ビジネス財企業のグローバル・マーケティングの目指すべき方向」と題する論文では、マーケティングのスペシャル・フィールドの一つであるビジネス・マーケティングをグローバルに展開するについて、その目指すべき方向について検討している。

最後に、「日本型システムの研究——『ジャパン・アズ・ナンバーワン』の時代から現在へ(1)——」と題する論文では、国際化が進展する中で、日本型システムの再検討が志向されているが、その理由について、ボーゲル著『ジャパン・アズ・ナンバーワン』の分析を通じての試論が提示されている。

以上8編の論文は、各筆者がそれぞれの発想によって執筆しているため、全体的な体系化が整っていないというそしりは免れない。各論文についてご一読の上、ご批判を賜れば幸いである。

本シリーズをまとめるについて、研究助成をしていただいた早稲田大学産業経営研究所に対し深甚なる謝意を表するとともに、原稿提出の遅れなどでご迷惑をおかけするとともに、種々お世話をいただいた江夏健一所長、岩田宣市主任、佐々木恵美子氏にお詫びかたがたお礼を申し上げる次第である。

1999年 3 月

宮 澤 永 光

# I. 生活文化研究の方法的課題

—— マーケティング・アプローチ ——

武 井 寿

## 1. はじめに

本稿では、国際化時代におけるマーケティングの課題として、消費生活を中心とした日常の暮らしのなかでの生活文化を探究するための方法的課題について、マーケティング、ならびに近年関心が高まりつつある隣接学問領域の研究成果を用いることによって考察していきたい。まず、社会学の研究を援用することによって消費者の生活の不可視的部分を探り、生活文化についての鋭い洞察を展開してきたマーケティング研究者である S. J. Levy の所説を検討したい<sup>(1)</sup>。つぎに、消費に関する学問的認識の変質の契機ともなり、今日の消費研究への多様なアプローチの先駆的業績ともいえる J. Baudrillard の研究に触れたい<sup>(2)</sup>。さらに、80年代以降の消費研究の革新のひとつである M. B. Holbrook と E. C. Hirschman の研究について論究する。本稿ではそのなかからヒューマニズム (humanism) の展開と称される、ヒトを中心にマーケティング現象を描きだし、イメージの全体性を創造的に理解しようとする理論のあり方について説明したい<sup>(3)</sup>。これらは、消費者のい尽くイメージを存在論的に、全体性を重視して再生しようとする試みに特色がある。そこで、こうした方法を用いた研究をホリスティック・アプローチ (holistic approach) と呼ぶことがある。これは、臨床心理学的なケース・スタディや、文化人類学的なフィールド・

ワークの方法と結びつきが深い。

以上のような既存の研究を踏まえて、つぎにマーケティングにおける生活文化研究の実施にあたって用いるべき方法の特徴について説明を行いたい。本稿では、80年代の学問の方法論について論じた代表的研究のひとつである P. Reason = J. Rowan の文献に依拠することによって、まず、研究者が日常生活を送りながら問題を発見し、生活文化についての理解を深めるための「体験」を通じた探究の意義について論述する<sup>(4)</sup>。また、社会学において用いられてきた定性法の内容についても H. Schwarts = J. Jacobs の文献に基づき説明する<sup>(5)</sup>。さらに、ホリスティック・アプローチの内容について Holbrook らの消費経験についての研究を引用しながら論述したい<sup>(6)</sup>。

80年代後半より注目を集めてきた消費研究における参与的研究や体験的研究は、マーケティングのなかでの生活文化研究にとっては不可欠のものであり、マーケティング環境のグローバリゼーションを背景としてその重要性はさらに高まることが予想できる。消費者の日常の生活世界の「意味」や「価値」を知るための、記述と分析のフィールドワークの方法がマーケティングへのエスノグラフィック・アプローチである。J. O'Shaughnessy はエスノメソドロジー (ethnomethodology) を社会学の理論に基づく購買者行動の説明体系と位置づけ、かかる領域に関連したマーケティングの諸研究を整理している<sup>(7)</sup>。文化を記述する学問としてのエスノグラフィはフィールドワークと深くかかわる。フィールドワークの方法については長い研究の歴史がある。文化には、言語によって伝達可能な知識と、暗黙知が含まれる。そのため、そこに暮らす人々の日常の知覚や思考を知るためには、研究者がその世界に参与し、推論を展開することが必要といえる。フィールドワークの歴史と認識の方法については P. A. Adler = P. Adler の研究が知られている<sup>(8)</sup>。それによって、1920年代のシ

カゴ学派、実存的社会学、エスノメソドロジーなどの諸研究を知ることができる。本稿では、M. H. Agar の文献<sup>(9)</sup>に基づき、体験によって異質な文化を知り、新しい理解を創造するための方法について検討する。

## 2. 80年代までの諸研究

### (1) Levy の研究

S. J. Levy は買手の購買態度を分析することによって、製品の社会心理的特性に注目する研究を行った。彼は、売手と買手の市場における相互作用に基づくブランド・イメージを中心として研究を進めた。そして、製品の販売はシンボル (symbol) の販売であるとの独自の主張を展開した。Levy は、人間は生存レベルでのニーズが満たされ、生活が豊かになるにつれて、購買動機が必要性から好みに転換するため、反応行動は抽象的になり、シンボリックな行動が増加すると考えた<sup>(10)</sup>。

彼は、市場における売手と買手の相互作用を、マーケティング行動 (marketing behavior) と呼ぶ枠組みで分析した。彼の研究は、マーケティングにおける「意味」についての研究として、今日においても重要な意義を有している。そこで、彼の所説に依拠して考察したい<sup>(11)</sup>。

マーケティング行動は、買手が商品やサービスの存在を知り、手に入れ、使用にいたるまでの状態と行為の推移、また、それに応じて売手が商品やサービスを開発し、提示し、移転させるまでの状態と行為の推移を意味する概念である。Levy は、マーケティング行動ではつぎの3点に注目する必要があると考えた。①マーケティング・ダイアログ、②人間行動の源泉、③市場におけるシンボル。

「意味」は人間行動の源泉と関係があり、文化価値、パーソナリティなどがこれと関連している。「意味」を伝えるものが「シンボル (symbol)」である。シンボルによって、もの (存在物) の価値の認識や、人間にとつ

での役割が明らかとなる。

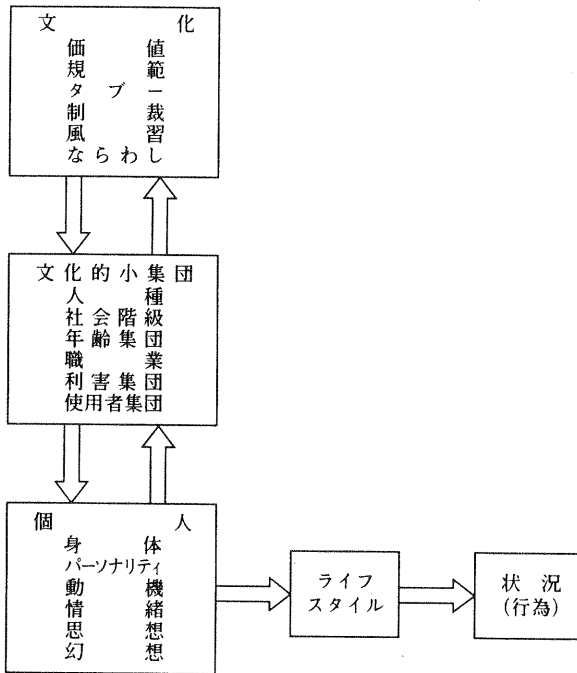
売手や買手の行動を方向づけ、交換における商品の基本的意味を形づくる第1の要因が文化（culture）である。文化とは、人間生活の広範な側面に影響を及ぼす絆のようなものであって、社会生活を送る人々の支配的生活様式の蓄積と考えることができる。それゆえ、文化の視点をふまえたマーケティング研究とは、現代生活の考古学とも表現できる。そのなかでは、文化人類学の方法が研究の有力なツールとなる。文化は意味（meaning）の分析において重要である。市場における交換の対象は「意味」をもち、人々の生活パターンに寄与し、人間の内面的生活と深くかわる。「意味」を理解するためには、人間行動の、外からは触知しにくい領域（less tangible realms）に分析を加えることが必要である。例えば、シンボル、神話、伝説、幻想などがある。具体的には、歌、踊り、絵画、おとぎ話、小説などをあげることができる。また、文化は、人口構造、教育水準、技術革新などによって変動し、意味の変化を発生させる。

第2の要因は、社会階層（social stratification）である。人々の社会階層への帰属は、社会への参加や、他の人間との関係のあり方を決める。階層の区分や、そのなかでの移動などが重要な研究課題となるが、そのほか、ステイタス・シンボルやライフスタイルに注目しなければならない。

第3に、行動の動機となる個人の内部諸力という個別的要因を指摘することができる。ここには、パーソナリティや動機などが含まれる。

消費者行動とは、このように考えれば、個人のシンボル・システムの表現と解釈することができる。同時に、それは、日常生活での「意味」の探索とみることもできよう。買手と売手は「意味」の交換に関係しており、市場における行動パターンはライフスタイルを創造する。すなわち、ライフスタイルとは動きをもったシンボルの複合体といえる。すべての人間が自分自身の主張をもち、そのテーマは、生き方を集約して表現していると

図2-1 マーケティング行動の要因



(出典) S. J. Levy, *Marketplace Behavior*, 1978, p. 155.

いえる。このように、意味の交換はライフスタイルの形成と密接に関係している。商品の購買や市場での行動の累積がライフスタイルをつくり、とくに自己関与度の高い商品はライフスタイルとのかかわりが大きいといえる。すなわち、商品とは、消費者のライフスタイルという大規模シンボルのサブシンボルと考えることができる。以上は図2-1のように要約される。

## (2) Baudrillard の研究

1970年代以降、消費の社会学的分析が多くみられるようになり、「消費」の学問的認識が変化している。「消費社会」の諸現象を社会学的に分



析したものとしては J. Baudrillard の研究が知られている<sup>(12)</sup>。彼は、消費にかかわる学問研究をつぎのように分類した。経済学者にとって欲求とは「効用」のことであり、それは財の効用を消滅させることを目的とした財への欲求であり、結局は支払い能力のある需要（有効需要）に等しい。また、心理学者にとっては、欲求は生得的で不明確な必然的性格をもった動機であり、本能志向の性格のものと理解されている。そして、社会学者と社会心理学者にとっては、欲求は「社会＝文化的」性格をもつものである。Baudrillard によれば、消費者行動が社会現象と考えられるのは、選択という行為が、ある社会と他の社会では異なっていて、同じ社会の内部では類似しているという事実による。

Baudrillard は、「モノは、道具であると同時に記号価値をもつ意味表示的要素であり、欲求は、特定のモノへの欲求ではなくて、差異への欲求（社会的な意味への欲望）である」とした。すなわち、社会学的視点によれば、「モノの享受とみえる消費行動は実は欲望の隠喩的表現であって、差異表示記号をつうじた価値の社会的コードの生産」である。よって、決定的な力をもつのは、「モノの集まりを貫く利害関心ではなくて、記号の集まりをとおしての諸価値の交換・伝達・分配の社会的機能」である。Baudrillard によれば、重要なことは、消費は享受の機能ではなくて、生産の機能であることであり、モノの生産と同じように集団的な機能だという点にある。したがって、消費は「記号の配列と集団の統合を保証するシステムであり、コミュニケーションのシステム」である。このような観点から、消費は、言語や親族体系と同じように意味作用の秩序であるといえる。

Baudrillard は、人間の諸関係のなかで発生する欲望を中心に「消費」の概念をとらえ直したといえる。今村仁司によれば、古代ギリシャやヨーロッパ中世などでは、生産活動よりも消費活動のほうが大きい意味をもつ

ていた。すなわち、消費行動は、身分の高い者、自由市民の高貴な行為であって、消費内容が豊かであればあるほど身分の高さを表現し、自由人であることを証明していた。近代の消費は、これに対して、節約的消費となった。生きるために最小限必要な量だけを消費するにとどめて、残りを貯蓄し、他の生産的投資にまわす行動が価値あるものとされた。すなわち、消費はあくまで生産に従属した感があり、「生産の文法」に制約される結果となった。今村によれば、優越的価値は「生産」へ移行し、わき目もふらずに勤勉に働き、可能なかぎり儉約する行為、文字通りの「インダストリー」が尊重された。今村は、物質的な財が豊かになった現代でも、生産中心主義の思想が根強くあり、消費についての価値体系上の評価は低いと指摘した。そして、消費行為を経済学的なとらえ方から解き放ち、人類学的視角から再構築する必要性を示しつつ、人間的に生きるための消費の意味を問題とした。彼によれば、消費に対する評価体系を変えることにポイントがある。そのためには、消費の精神的効果を考察することが必要であり、消費論を人間存在の探究へと発展させ、哲学的な人間研究と合流させる努力をしなければならない。そして、目標となるのは、消費を生活世界の本質的側面と捉えなおし、消費することが生きることとひとつになりうるような生活世界をつくることである。例えば、食事は消費であって、しかも楽しいように、人間的行為としての消費には感情要素が伴い、モノを利用しつつ生活を創造する喜びがある<sup>(13)</sup>。

### (3) Holbrook = Hirschman の研究

つぎに、80年代以降の Holbrook, Hirschman らの研究の方法的特色を考察していきたい。

相手の生活、とくに仕事と一緒に加わりながら行う観察を文化人類学の用語で参与観察 (participant observation) と呼ぶ<sup>(14)</sup>。また、そこでの現象

の解釈は直観（intuition）と感情移入（empathy）によって行われる。マーケティングにおける「ヒット」を中心とした人文主義的研究のあり方を提唱する Hirschman の所説に依拠し、こうした方法を重視する消費者研究の過程を実証主義との比較のもとに段階別に説明すればつぎのとおりである<sup>15)</sup>。

#### 〈研究の目的〉

実証主義の研究者は現象についてアプリオリな図式を持っていることが多い。これは要素（変数）によって構成され、因果関係を形成する。そこで因果関係の発見と、その正確な把握を研究課題とする。これに対して、人文主義的アプローチでは、現象を全体として把握するように努める。すなわち、その構成、内容などを明らかにしようとする。因果関係を探るのではなく、現象の性格を知ろうとするわけであり、いわば現象の全体性の意味を丸ごと理解する方式である。

例えば、消費文化を研究しようとする場合、実証主義の研究者は、消費者の社会経済的ステイタスなどの背景変数を明らかにし、これらと、集団の構成員の社会的移動、達成動機などの関係を調査し、さらに構成員の財の所有、余暇活動などとの関係を調べ、因果関係の構築を行う。一方、人文主義の研究者は、現象をそれ自体として理解することが目的であるので、文化を、構成員の価値、行為、信念、動機、伝統、所有、願望などの複合と捉え、集団がもつ現実についての解釈に努める。そして、そのなかにおける、財、購買行動、余暇活動の意味（位置づけ）を知ろうとする。

#### 〈探究方法〉

実証主義の研究者は変数の抽出と、それらの関係の解明を行う。すなわち、定量化による、理論の検証をはかる。これに対して、人文主義の研究者は、予備的な現地調査を数回にわたって実施し、現象についての先入観を取り除くことから研究を始める。これは対象にとっての現実を研究者が

ありのままに受け入れることができるようにするための準備である。

フィールドワークは記録され、研究者のアイデアの源泉として活用される。

例えば、消費文化を調べる場合、実証主義の研究者はサンプルを選択し、定量的な調査を実施するが、人文主義の研究者は、日常における行動の観察を行ったり、コミュニティのイベントに自らが積極的に参加して研究を進める。

フィールドワーク (field work) とは文化人類学の研究方法であって、文化人類学の研究書によれば、研究対象の地域または社会へ研究者自身がおもむき、その地域または社会に関し、何らかの調査を行うことを意味する。そして、こうした方法の水準を高めたのは B. Malinowski であった。彼は、調査対象の社会のなかで暮らし、そこで営まれている社会生活に関するデータを、人々の交際を通じて収集するための参与観察法を発展させた。また、フィールドワークの方法には、面接法 (interviewing)、事例研究法 (case study method)、系譜法 (genealogical method) がある。面接法とは調査者が情報提供者 (informant) に質問し、その返答を記録する方法である。事例研究法は、調査者自身が社会のなかで起きた出来事や事件を、できるだけ詳しく、また数多く記録する調査法である。系譜法は、調査地域の住民を対象として、彼らの知っている系譜あるいは系譜的知識を、できる限り詳しく記録する方法である<sup>16)</sup>。

#### 〈現象への参与〉

実証主義の研究者は、調査や実験のなかに研究者の主観が入らないように注意する。例えば、調査は研究の仮説を知らない担当者によって実施されることも多い。これに対して、人文主義の研究者は、自己の感受性や感情移入による洞察力に依拠して、研究を進める。研究者が調査対象である現象に個人的に没入 (immersion) することが必要である場合もある。すなわち、研究者は調査対象である活動に参与し、観察することを、できる

だけ自然なかたちで行うように努める。調査の期間は半月から数年に及ぶ場合があり、このなかで、観察→仮説構築→観察→仮説改訂を繰り返す。

#### 〈解釈の構築〉

人文主義の研究者は最後に解釈の構築に取り組む。これは、事例研究の形であらわされることが多い。研究者はつぎのものを明示する必要がある。①研究の目的、②場所と時期の選定の理論的根拠、③現象についての自己の解釈。

実証主義のアプローチでは、多数の変数を因果関係を示す形で整理し、経験的データによる検証を重視する。これに対して、人文主義的アプローチでは、現象を体験し、それを言語による解釈に翻訳することを行わなければならない。この過程で、それまで統一性に欠けていた知識が、ある概念や価値観を中心として突如ひとつのパターンを形成することが往々にしてみられる。これを概念の突破口 (conceptual breakthrough)、あるいはゲシュタルト (gestalt) と呼ぶ。消費文化の研究でも、消費者自身が話した内容、また記録から消費者の価値観の本質が洞察され、彼 (女) らのイメージの統一的全体像が明らかになる場合がある。

#### 〈解釈の評価〉

実証主義的研究であれば、研究成果の評価基準は、内的および外的な妥当性 (validity)、信頼性 (reliability)、および客観性 (objectivity) である。これに対して、人文主義的研究では、つぎのような基準が用いられる。

- (1) 真実性 (credibility)。解釈の妥当性は、調査対象に問い、反応を確かめることが最も有益である。実証主義的アプローチでは、研究者の判断がすべてと考えられがちであるが、人文主義的アプローチでは、むしろ研究者は対象に学ぶとの基本姿勢をもつべきである。
- (2) 移転可能性 (transferability)。この基準は実証主義的アプローチの外的妥当性に匹敵するものである。人文主義的探究においては、発見

事項の別の状況への移転可能性を確認する。

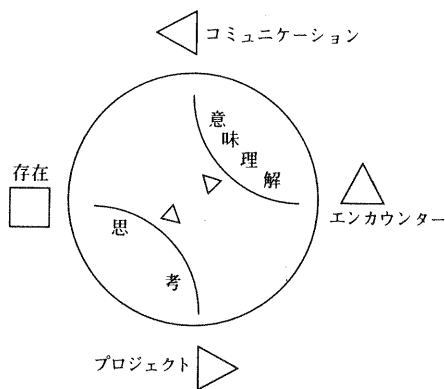
- (3) 信頼性 (dependability)。実証主義的アプローチでは、これは、変数の測定結果の安定性と内的整合性を意味する。人文主義的アプローチでは研究者自身の洞察力が鍵となるため、複数の人間による現象の理解を比較することが必要である。
- (4) 確認性 (confirmability)。これは実証主義の中立性や客観性に相当するものである。人文主義的アプローチでは、研究者は中立的な立場から現象を観察するというよりは、むしろ、対象に感情的に深くかわるため、別の研究者による方法と結論の確認が必要となる。

### 3. 方法的特色

#### (1) 体験的研究

Rowan によれば、研究は一般につぎのサイクルによって構成されている (図3-1参照)。研究者が特定の領域に取り組み、問題を発見する (存

図3-1 研究のサイクル・モデル



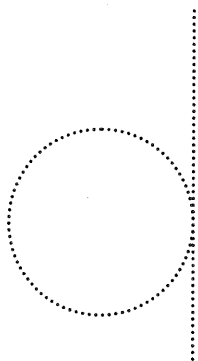
(出典) J. Rowan, "A dialectical paradigm for research," in P. Reason and J. Rowan, eds., *Human Inquiry*, John Wiley & Sons Ltd, 1981, p. 98.

在)。文献探査により過去の研究を知り、情報を結合し、問題をたて直す(思考)。リサーチ・プランをデザインし、仲間と協議する(プロジェクト)。実験, サーベイ, 観察を実施する(エンカウンター)。データ処理, コンテント・アナリシス, 統計的操作を行う(意味理解)。結果を論文としてまとめ、発表する(コミュニケーション)。フィールドにおける通常の仕事に戻る(存在)<sup>(17)</sup>。

以上の流れを基礎として、Rowan = Reason の文献に依拠して研究の類型を示せばつぎのようなものを指摘できる<sup>(18)</sup>。

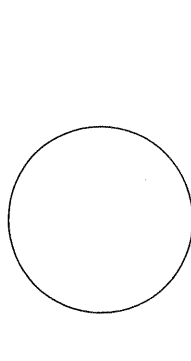
点線が疎外 (alienation), すなわち人間を研究対象としての断片とのみ考える状況を表現すると仮定する。図3-2において、円は研究者を表し、直線は対象が研究者と一点でのみ出会う(エンカウンター)ことを意味している。これは純粋基礎研究 (pure basic research) のパターンである。そこでは、人間対人間というよりは、役割を通じた疎外されたエンカウンターがみられる。つぎに、研究者と対象が同様に一点で会うが、非疎外的で、真正の (authentic) 関係がつけられるパターンがある。これを実存的研究 (existential research) と呼ぶ (図3-3参照)。また、図3-4はアクション

図3-2 純粋基礎研究



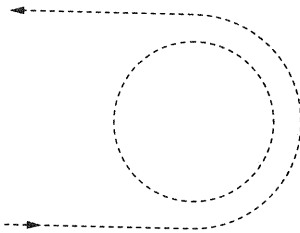
(出典) 図3-1に同じ, p. 101.

図3-3 実存的研究



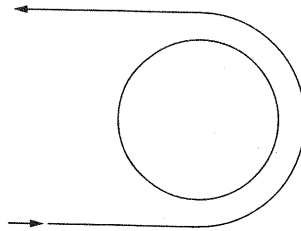
(出典) 図3-1に同じ, p. 102.

図3-4 アクション・リサーチ



(出典) 図3-1に同じ, p. 102.

図3-5 参与的研究



(出典) 図3-1に同じ, p. 103.

ン・リサーチ (action research), 介入研究 (intervention research), パーソナル・コンストラクト・リサーチ (personal construct research) と呼ばれるパターンである。破線は状況によって疎外がある場合もあれば、ない場合もあることを表現している。研究者は対象とプロジェクト、エンカウンター、コミュニケーションの3段階で接触する可能性がある。さらに、研究者が現象への関与をいっそう深めた、体験的研究 (experiential research), 内生的研究 (endogenous research), 参与的研究 (participatory research) などと呼ばれるパターンがある (図3-5参照)。

以上のなかで、体験的研究は研究者が現象に対象と同じく参与し、相互作用のなかで考察を進める方式である。つぎに、J. Heron の所説に基づき体験的研究について説明したい<sup>(19)</sup>。

伝統的サイエンスにおいては、研究者と対象は非互惠的で、非対称的関係にあると考えられてきた。すなわち、研究者は仮説やリサーチ・デザインに従って対象に指示を与え、対象はそれらに関して相談されたり、情報を与えられることはない。こうした関係を前提に、対象がどのように指示を実施するかを知ることが、人間関係や対象自身を知ることよりも重要とみなされてきた。すなわち、研究者は知識にコミットするのであって、人間にコミットすることはなかった。このように研究者は対象に影響を与え



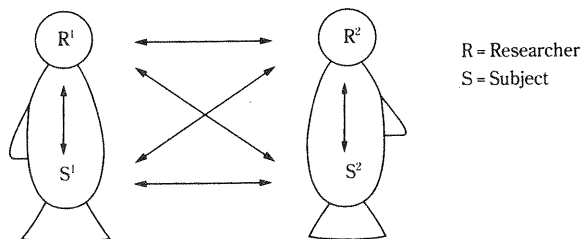
るが、その逆の関係は存在しないと仮定されている。これに対して、体験的研究においては、研究にかかわる人間が研究者で、同時に対象ともなるという関係が生ずる。各人は自己の体験と行為を通じて、また、他人の体験と行為によって仮説を探究するといえる。こうした関係は図3-6によって表現される。内面的および相互的关系を包摂した6方向（アイデアの交換，体験のエンカウンター，個人および相互間でのアイデアと体験の双方向の調整的相互作用）で互恵的关系を指摘することができる。したがって、研究の段階はつぎのように分類できる。

- (1) 初期の研究命題の討議と仮説への同意
- (2) 研究の実施と仮説の検討
- (3) 共同のエンカウンターならびに体験による体験知の獲得
- (4) 命題の再検討と結論の定式化

そして、知識はつぎのように類型化される。

- (1) 命題の形で述べられる言語依存的 (language-dependent) な事実や  
真実の知識としての命題知 (propositional knowledge)
- (2) 特別な技能の習得のような実用知 (practical knowledge)
- (3) 体験知 (experiential knowledge)

図3-6 体験的研究



(出典) J. Heron. "Experiential research methodology" in  
P. Reason and J. Rowan (eds.), *op. cit.*, p. 155.

記述の研究段階の第1および第4段階は命題知、第2段階は実用知、第3段階は体験知の領域である。ここで、成果としてのサイエンスは命題知を中心として成立するが、探究のプロセスとしてのサイエンスは、その他の知識を包摂することを忘れてはならない。

Rowan = Reason によれば、伝統的サイエンスでは意味について考察することはなく、むしろ、サイエンスは物質界の現象の意味を発見しようとするのを止め、現象を経験的に探究し始めてから発達したといえる。しかし、人間の経験について考察する際には意味を避けて通ることはできないのであり、このために解釈的方法を用いることができる。すなわち、Rowan = Reason によれば、経験を考察の対象とする場合には、客観的理解と、歴史のある時点で世界を共有する人間に間主観的に成りたつ解釈を識別しなければならない<sup>(20)</sup>。

## (2) 定性法

研究者が現象の“インサイド (inside)”へ接近することによって、人々の生活様式などの再構成をはかり、そこにおける「意味」を知ろうとする「解釈」を目的とした研究方法がある。そこで、ここではその内容を紹介した代表的文献のひとつである H. Schwartz = J. Jacobs の研究に基づき、以下でこうした方法の基本となる視点と手順について説明したい<sup>(21)</sup>。

社会学者のつくるデータは、表現方法の相違によって、定量的 (quantitative) 研究に適したものと、定性的 (qualitative) 研究に適したものに分類される。定量的方法は、質的観察に数を指定し、それらを「測定する」ことによってデータを生産するものである。そして、測定の対象は、個人、集団、社会などである。これに対して、定性的方法は観察の内容を言葉で表現するものである。表記法の違いは研究の目標、および手続きの相違と関連している。研究の目標を人間の生活世界 (life-world) へ

表3-1 社会学の理論領域

〈社会学の目標〉

	実証科学	行為者の視点
数量		
言語		

(出典) H. Schwartz and J. Jacobs, *Qualitative Sociology*, The Free Press, 1979, p. 5.

の接近にあると仮定すれば、日常生活という文脈における行為者の行動、動機、意味、反応などを発見することが重要であるが、これに対して、目標を社会学の科学的展開におけば、個別の研究内容は異なるとしても、科学という言葉によって示唆される発見と立証の方法、すなわち実証科学としてのあり方が重要となる。目標とデータを基準とすれば、社会学の理論領域は、表3-1のように分類される。

このように、定性法は個人の生活世界へのアプローチに適しており、定量法は実証科学の展開に適することがわかる。個人の生活世界はつぎの事柄を包摂している。①動機、②意味、③情動、④他の主観的側面、⑤日常の行為、⑥行為の構造、⑦行為に付随した客観的条件。そして、これらのなかには外側からは本質が分らない要因も多い。そこで、行為者の主観的視点を探る目的で定性法が利用される。一方、現象の量的な把握によって、厳密な形でデータの収集が可能となり、仮説を理論的に、一貫した方法で検証することができる。

実証主義においては、概念の正確な定義と測定が重視される。そして、科学的探究を通じて、現象の背後に隠されていた法則、パターン、規則性などが解明されていく。そこで、実証科学ではデータは常に知ることのできる形で、すなわち検索可能な事実として存在すべきであると考えられている。したがって、データの収集と提示に関してはつぎのような同意があ

る。第1に、研究者は、現象学や精神分析におけるように、自己をデータの源泉とすることはできない。第2に権威的立場から現象を記述する。これは、患者が治療に関する意思決定に加わることが少ないように、対象がこうした記述の内容の決定に参加しないことを意味している。

これに対して、現象を行為者に即して把握する必要があると考える立場では、その主観的視点が重視され、行為者の知識の解明を中心として研究を進行させる。したがって、行為者が知り得たものを知り、見たものを見て、理解したものを理解しようとの研究上の試みがなされる。それゆえ、データは対象の用語、見方、価値観などを反映したものとなる。

調査における具体的手法は、Schwartz = Jacobs の所説に依拠すれば、つぎのようないくつかの類型にわけることができる<sup>24</sup>。

社会集団を対象とするものに、面接と参与観察がある。面接は構造化されたもの (structured) と、非構造的なもの (unstructured) に分類される。前者は、調査者が面接で明らかにしたい項目をすでに知っている場合の面接方式であり、後者は、どのような質問が適切であるかについて未知である場合の方式である。

個人の生活を対象とするものに、当事者の記述 (personal accounts) と生活史 (life histories) の分析がある。調査は、自殺や犯罪などのように実験や観察ができないものを扱うこともある。こうした場合の手がかりが当事者の記述である。また対面方式での調査以外にも、日記、手紙、自伝などの分析が行われる。生活史の分析は精神医学やソーシャル・ワークなどでも実施される。

以上の方法は、研究者が社会生活のある局面に立ち入り、対象の反応を調査するものであることから、反応法 (reactive technique) と呼ばれる。これに対して、集団もしくは個人を対象とした非反応法 (nonreactive technique) と称される調査がある。これは、調査者の行為が対象世界の

変化を誘発する可能性を除くことを意図した方法であり、調査者を観察世界から取り除き、外部から考察を行うものである。この方法として、客観法（unobtrusive measures）と視聴覚法（audio-visual strategies）がある。前者は客観的指標を選んで調査を行う方法である。例えばつぎのような質問がある。「ラジオやテレビの普及率はどのくらいか」、「時間当りの世帯の平均電気消費量はどのくらいか」、「時間や曜日ごとの車の通行量はどれほどか」、「（地域や曜日ごとの）アルコール消費量はどれほどか」。こうした調査はデータの入手が比較的容易で、調査が社会生活に影響しない利点がある。反面、人々の生活のある部分を知るための限定的調査であり、行為の意味を深く探ることができない欠点がある。客観法の手法として、非言語コミュニケーション（nonverbal communication）の分析、サインの意味的特徴を明らかにする内容分析（content analysis）、手紙、日記などの私的記録の分析がある。これに対して、後者は視聴覚機器を利用した調査方法である。状況を写真やビデオにとったり、人々の会話を記録して、その内容を分析するなどの方法がある。

### (3) ホリスティック・アプローチ

人間の内面的価値を研究するためには、サイエンス、ヒューマニティ、ならびにアートの融合が必要であると考えられる。対象の側に身をおいてものを考えるためには、主体と客体の融合が必要であり、対象とひとつになって考えなければならない。そのためには、人間性に対する多面的な理解が必要であり、「つうじ合うこと」や「かかわり合うこと」が求められるといえよう<sup>(23)</sup>。体験をとおした探究が重要であり、「対象を外側から見るだけでなく、研究者自身が対象そのものになりきってそれを内側から実感すること」が必要である<sup>(24)</sup>。野中郁次郎によれば、外から見ているかぎり、目にとまるものには既成の概念で認識すること（意味付与）が多い

が、対象本質に迫り新たな「見え」をつくる（意味生成）ためには、そのなかに潜入（dwell in）し、共鳴することが必要である<sup>(25)</sup>。すなわち、本質を探るためには、既成概念によって事象を分類し、理解をはかるだけではなく、対象と共に体感することこそがポイントとなるといえよう。このような意味から、ホリスティック・アプローチは対象と共生（コオ）や並列（パラ）の関係に立つものといえよう。

M. B. Holbrook らは、消費経験を存在論的に研究するための方法として、「ロール・テイキング（role taking）」と「内観法（introspection）」を提唱した。これらは、今後のマーケティングにとってきわめて重要な方法であると考えられるため、彼らの所説に依拠して、以下で詳しく説明したい<sup>(26)</sup>。

「ロール・テイキング」は、対象への感情的関与を深めることによって、人間の動機や価値を洞察する方法である。これには、臨床心理学で用いられる「ケース・スタディ」と文化人類学の「参与観察」がある。両手法とも、自分以外の人間や集団の生活を理解するための手法である。そして、すべての知識は人的接触をとおして獲得され、観察者と被観察者の両者の主観的文脈のなかで解釈を行う。対象となる人間をデータや概念に還元するのではなく、彼らの経験を全体論的（holistically）に再<sup>リクリエイト</sup>現することを試みる。ロール・テイキングの第1段階は、観察対象への観察者による知的、情動的、ならびに場所的な没入である。第2段階は観察結果の解釈である。このためにはエンパシーと直観に依存する。エンパシー（感情移入）とは、研究者が自己を対象の現実<sup>リアリティ</sup>に投影させ、相手が見るように見て、感じるように感じ、考えるように考えることを意味する。エンパシーにもとづく現象の理解はつぎに直観と結合して解釈にいたる。直観によって研究者は現象の個人的理解を学問的に共有できる知識へと翻訳する。参与観察者自身がその文化的背景をもつため、ロール・テイキングにはつねに解

釈のむずかしさが伴う。研究者の役割は、意味の解釈をつうじて、消費経験の心理的、情動的、反応的、ならびに評価的側面を結びつけることにある。

ロール・テイキングは主観的方法にともなうつぎのような問題点がある。第1に研究者が自分の解釈の正しさをどのようにして検証するか、第2に研究者が同じ消費経験についての異なる解釈にどのように対応するか、である。第1の問題に関しては、研究者は経験を重ねることによって、徐々に現実についての見方を拡張し、正しい理解を得ることができるようになる。エンパシーによる解釈は、最初は文化のドグマに制約されたものであるかもしれないが、だんだんと他人の目をつうじて生活をみて、再び自分の言葉に翻訳することができるようになる。第2の問題は、現状をもっとも正確に再現した解釈の選択をどのように行うかということである。真空のなかの物体の落下速度のように明白な事実がわかる自然科学とは異なり、消費経験は抽象の水準に依拠して、複数の事実をもった、複数の現実が存在するといえる。したがって、解釈の正しさは、当該研究者の手によらない複数の資料をつうじて確かめることが必要である。

このように、ロール・テイキングにより得られた結論は、主観性が高く、研究者の理解の深さが問われるという特質を有している。

これに対して、「内観法」では対象となる問題を研究者自身の自己概念とのかかわりで定義する。研究者は意識的に問題に深く関与するように努める。内観法は他のいかなる研究方法と比べても自己産出的である。その命題と評価はあくまで研究者の心のうちの内発的領域にある。それゆえ、研究の質はなによりも研究者にかかっている。手順は、ロール・テイキングの場合と同様に、研究者は対象に深く関与し、それが自己に与えるインパクトを洞察鋭く記録する。すなわち、研究者は、思考、エモーション、行動、価値にかかわる自身の消費経験を内観し、これを現象学的に記録す

ることを行う。

#### 4. フィールドワークの認識論

##### (1) エスノグラフィック・アプローチ

O'Shaughnessy は、消費者研究についての文献において、「エスノメソドロロジーは80年代後半からマーケティング研究者の関心を喚起した」として、エスノメソドロロジーについての記述を行っている。以下において、その所説に基づき説明したい<sup>(27)</sup>。

エスノメソドロロジーの起源は現象学にある。現象学とは、経験されたものとしての「現実」に注目し、行為者自身の主観的解釈を理解すること、ならびにそれを社会的世界の描写に織り込む学問的試みである。したがって、現象学という言葉を用いた場合には、行為者にとっての意味を解釈することによって、その行為を説明する方法に重きがおかれる。

現象学では、自己と他者の間に間主観的 (intersubjective) に成立する知識を “commonsense knowledge” と呼び、これを重視する。すなわち、われわれの知識の多くが社会的に媒介される性格のものであることを仮定し、そうした互惠性のうえに成立する現象を対象としている。エスノメソドロロジーは、事実とは社会的過程から生ずるという認識を前提として、人々が社会秩序 (social order) を創造し、維持するための民俗的方法について研究する。それゆえ、研究者は、当事者自身の言葉に関心を払う。そして、人々の行為を方向づける意味に着目し、それが人々自身の解釈に依存すると考える。

マーケティング研究におけるこうしたアプローチは、J. F. Sherry<sup>(28)</sup>、E. C. Hirschman<sup>(29)</sup> らの研究に应用されている。Sherry は、アメリカ中西部の「のみの市 (flea market)」での売買の実態を、2年半に及ぶ調査によって探究し、値切り、ひやかしといった売買の儀式的、あるいは慣習的



側面を明らかにした。また、Hirschman は、アメリカの消費に関するイデオロギーをつぎの3つのテーマで解釈した。①神聖な消費（家族の絆、友情、エコロジーへの関心、養育）、②世俗的消費（テクノロジー、都会化など）、③仲介的消費。そして、テレビコマーシャルのなかでの、製品の文化的意味と広告戦略の整合性について指摘した。また、G. McCracken は消費を文化の視点から考察することによって、意味の移転について論述した<sup>(30)</sup>。McCracken によれば、広告に登場した有名人による製品の支持（endorsement）が、成熟、信頼、男らしさといった個性を車に付与し、売上げを伸ばした事例を指摘できる。したがって、商品、あるいは消費行為のなかでの意味の根源は「文化」にあるといえる。

エスノメソドロジーは、E. Husserl や A. Schutz の現象学的哲学から派生し、H. Garfinkel によって1950年代から60年代にかけて確立された学問的立場である<sup>(31)</sup>。Garfinkel は、日常生活のなかで、人々がいかに交渉と解釈のプロセスを通じて意味を解し、社会構造を創造するかについて考察した。エスノメソドロジーは対象や事象の文脈性を尊重する。そして、社会的行為の意味を理解するために、つぎのような事項を重視する。①行為者のアイデンティティ、②行為者の経歴、③行為者の即時的意図と目標、④行為の背景、⑤行為の前後のつながり。そして、研究者は完全な構成員（complete member）となるように努める。このように、エスノメソドロジーでは、概念への関心を捨て、ネイティブと同じ生活すること（going native）を尊重するといえる。これを、「誠意ある」コミットメント（“good faith” commitment）、あるいは現象に同化すること（becoming the phenomenon）と称する。

エスノグラフィーとは文化の研究（the study of culture）と定義することができる<sup>(32)</sup>。J. P. Spradley は「エスノグラフィック革命は人類学の堤を越えた」と評しており、そこで、彼の所説に基づいてエスノグラフィーの

内容について、以下で説明したい<sup>33)</sup>。

文化の記述はネイティブ (native) の視点からみた生き方を理解することを目的として行われる。行為や事象の意味は言語で表現される場合もあるが、多くは間接的に伝えられるのみである。そして、文化についての人々の学習は、観察すること、聴くこと、そして推論を通じて行われる。それゆえ、文化についての知識の大部分は暗黙知 (tacit knowledge) を構成するといえる。エスノグラフィーについての研究者は、人々の言葉を注意深く聴き、行動を観察し、および道具 (artifact) を研究することによって、文化についての知識を推論しなければならない。われわれは、自分とは異なる人間の生活についての経験的データを積み上げることによって、別の現実を知り、自己の文化に束縛された理論を修正することができるようになる。

文化は言語によって記述される。言語には、研究者のものと、インフォーマントのものがある。言語はコミュニケーションの手段であるばかりではなく、現実を構成するツールでもある。したがって、異なる言語は異なる現実を創造し、表現する可能性がある。それゆえ、言語修得はフィールドワークの基礎として、エスノグラフィーの最も重要なステップといえる。エスノグラフィーは非西欧社会を研究対象とした歴史が長いが、インフォーマントが研究者と同一の社会に住み、同じ言語を使用する場合であっても、意味的相違 (semantic difference) が存在している可能性がある。

## (2) 「理解」の枠組み

集団的社会生活の維持のための文化的方法の記述と分析の研究をエスノグラフィーと称する。社会秩序の維持は文化に依存している。ここでは、M. H. Agar の文献に基づき、以下において、エスノグラフィーの目的と

方法について説明したい<sup>(34)</sup>。

異質世界 (alien world) との遭遇と、そのなかでの意味の理解を目的とした社会調査の方法をエスノグラフィー、もしくは伝承記述 (folk description) と呼ぶ。このなかで、研究者は、ある世界での社会的行為の意味を別の視点から明らかにすることを試みる。そのために必要と考えられる条件はつぎのとおりである。①強い人的関与、②科学的統制の放棄、③即興の状況対応能力、④過ちからの学習。エスノグラフィーでは状況の理解に関心を向ける。こうした理解は、個別の発言や行為と、行為者の意図や集団生活の慣習などとの関係を対象としている。そして、エスノグラフィーでは「伝統 (tradition)」が社会生活を支える重要な要因であるとみなされている。「伝統」とは人が経験から意味を解釈するのに利用する資源である。したがって、エスノグラフィーとは、集団の「伝統」を探究する学問であるということもできる。そして、社会生活における意味の媒介フレームを説明する。このように、エスノグラフィーは第3の視点によって、2つの異なる世界を媒介する解釈的性格の学問である。

研究者は異なる伝統が接触した際に現れる相違 (difference) に着目する。こうした相違をブレイクダウン (breakdown) と呼ぶ。それは伝統の分裂 (disjunction) である。エスノグラフィーの課題は、分裂を除去するような説明を提供することにある。ブレイクダウンから理解へのプロセスをレゾリューション (resolution) と呼ぶ。ブレイクダウンとは、人が異なる伝統と遭遇した際に感ずる、体験を組織するスキーマ (schema) に導かれた自己の期待や予想との間に生じた不適合の状況である。この場合、人はスキーマを修正するか、もしくは、新しいスキーマを構築して再解釈を試みる。そして、こうしたプロセスをブレイクダウンの解消に至るまで繰り返す。こうしたプロセスは、首尾一貫したレゾリューションの達成、すなわち、コヒーレンス (coherence) によって終了する。

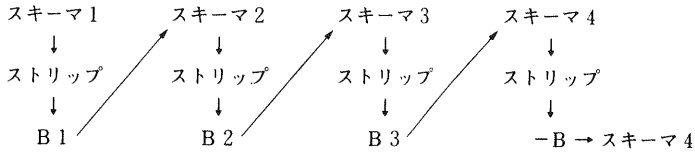
つぎに、エスノグラフィーにおける理解の概念について、Agar の所説に基づいてひき続き説明したい<sup>85)</sup>。

意味の世界に生きる人間のその時点での強い関心为目标 (goal) と呼ぶ。目標は孤立的存在ではなく、より大きな目標体系の一部として位置づけられる。目標は意図につながり、現象を発生させる原因となる。行為者は知識を活用して、予想や期待に基づき行為の計画 (plan) を練る。知識は目標関連性を基準に体系化される。こうした目標に方向づけられた知識への注目を焦点 (focus) と呼ぶ。すなわち、目標が中心となり、知識が結集されて、焦点が形成されるといえる。行為者の知識ストックはフレーム (frame) をつくる。フレームとは一般化された「知識構造 (knowledge structure)」であり、経験の蓄積のなかで形作られる。

以上の内容を前提とすれば、コヒーレンスとは、目標やフレームとの関係のなかで行為の説明を行いうる状態であるといえる。

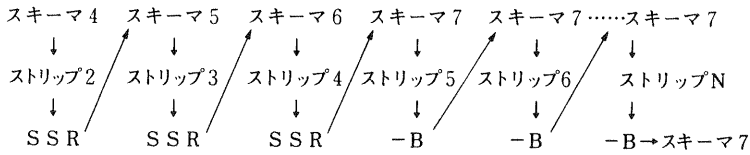
エスノグラフィーにおいて、データとなる多様な現象を意味する用語をストリップ (strip) と呼ぶ。ストリップは、観察された社会行為、面接内容、実験、記録などを意味する。レゾリューションとはスキーマをストリップに繰り返して応用する過程である。ストリップが既存のスキーマによって理解できる場合にはブレイクダウンは生じない。しかし、理解できないと、ブレイクダウンが発生し、レゾリューションが要請される。図4-1は最も単純なタイプのレゾリューション (Single-Strip Resolution) を表している。図において、なんらかの事実 (ストリップ) に「スキーマ1」が応用された結果、「B1」と名づけられたブレイクダウンが発生する。そして、研究者はスキーマを修正し、新しい「スキーマ2」を作り、再びストリップに応用するが、別のブレイクダウン「B2」が発生する。いっそうの修正が行われ、「スキーマ3」が生まれる。こうした過程がブレイクダウンの解消まで繰り返される。図4-1の「-B」は、最終の状況

図4-1 単数ストリップ・レゾリューション (SSR)



(出典) Michael H. Agar, *Speaking of Ethnography*, Sage Publications, Inc., 1986, p. 28.

図4-2 複数ストリップ・レゾリューション (MSR)



(出典) 図4-1に同じ, p. 29.

を表し、「スキーマ4」がコヒーレンスを導いていることが分かる。

複数のストリップを扱う際には、図4-2の複数ストリップ・レゾリューション (Multiple Strip Resolution) がみられる。図4-1との連続性を考慮して、図4-2では、「スキーマ4」から出発し、「ストリップ2」と名づけられた2番目のストリップを対象としている。図4-2において、ブレイクダウンが発生するため、矢印は再びスキーマへの上向きを示している。しかし、図4-1とは異なり、矢印はSSR (Single-Strip Resolution) と名づけられている。このようにブレイクダウンの解消までSSRのプロセスが利用される。新しいスキーマとしての「スキーマ5」は「ストリップ3」に応用される。図4-2において、「スキーマ7」は「ストリップ5」に応用されて、ブレイクダウンを生じていない。しかし、ここで終了するわけではなく、「スキーマ7」は、ブレイクダウンの解消を確認するため、「ストリップN」まで応用される。

エスノグラフィーにおける「推論 (inference)」とは、数学におけるような厳格なものとは異なり、コヒーレンスを導くためのにかわ (glue) のごときものである。すなわち、バラバラの知識を結合させて、知識を現象とつなぐ機能をはたすといえる。その結果、状況、人間、事物、行為、目標などが特定の問題に即して結びつけられ、ゆるやかな推論の体系 (looser system of inference) とも呼べる、「曖昧さを含んだ」推論 ("plausible" inference) が成立する。推論において結びつけられる対象物をノード (node)、結合の働きを果たすものをリンク (link) と呼ぶ。複数のノードが、因果関係、所属関係などによって連結される。推論がノードとリンクを共有するとの理由から一団として使用される場合があり、こうした推論の束 (bunching) をスキーマと呼ぶ。

## 5. むすび

S. J. Levy は、マーケティング行動の概念によって、売手と買手の相互作用とその心理的背景を説明した。マーケティング・ダイアログ、人間行動の源泉、市場でのシンボルという3つの重要な視点がある。マーケティング・ダイアログとは、売手と買手のあいだにおける双方向的な「意味」の流れである。つぎに、行動の源泉では、行動と意味の個人的、社会的な源泉を理解する必要がある。意味はシンボルと関連し、モノ（存在物）と人間のつながりをつくる。マーケティング行動とは、社会的背景をもつ買手と売手のあいだにおける、シンボルや意味の交換というマーケティング・ダイアログである。意味やシンボルを分析するためには、人間の生活の源泉としての文化について理解することが必要であり、その他、ステイタス、ライフスタイルなどの社会学的概念を知ることも必要である。集団的影響因に加えて、内部的心理要因のような個人的要因も探究しなければならない。買手と売手はともに「意味」の交換に従事しており、それ

は互いのライフスタイルの表現にほかならない。

消費者研究への人文主義的アプローチにおいては、消費者の内面世界の研究や、達成や価値などの研究が行われる。相手の内面や価値を探るために、研究者は観察対象の生活や仕事などに一緒に加わりながら観察を行う。こうした方法を参与観察と呼ぶ。これは文化人類学のフィールドワークにあたる。研究者は現象に没入することによって、現象の内側から観察と仮説構築（改訂）の作業を繰り返す。また、解釈の段階では、感情移入と直観を用いる。実証主義的アプローチは、多数の変数を結んだ因果関係と、観察データによる実証を行うが、人文主義的アプローチでは、現象を体験し、それを言語による解釈に翻訳することがポイントとなる。こうした過程のなかで、経験があるひとつの統一性を備えた認識パターンに突如として転化することがある。これを概念の突破口、あるいはゲシュタルトと呼ぶ。

1970年代後半から、客観性に重きを置いた伝統的研究の枠組みのなかに、主観的視点を導入しようとする研究が提唱されてきた。こうした研究者の集まりを、ニュー・パラダイム・リサーチグループと呼んだ。伝統的研究には人間を社会的文脈から切り離して操作的変数としてのみ扱いがちとなる問題点がある。これに対して、臨床心理学、現象学、エスノメソドロジー、組織行動論、哲学などをルーツとする新しい学問のあり方が探究されている。研究者と対象の関係を基礎として研究はつぎのように分類できる。①純粹基礎研究、②実存的研究、③アクション・リサーチ、④参与的研究。これらのなかで活用される体験的研究とは、研究者が対象と体験を共有することによって、相互作用のなかで考察を行う方法である。そして、研究にかかわる人間が、互いの経験と行為を尊重し、共同的（互惠的）関係を維持し、発展させながら、研究を進める特色がある。サイエンスの思考は現象の意味を探ることはなかった。それに対して、体験的方法是、人

間の主観の間に成り立つところの間主観性の探究という課題をもっている。

「解釈的理解」の方法の基本は、対象の生活世界を、相手の立場に即して再構成し、研究者がそれを理解しようとするところにある。社会学の定量法と定性法の区分によれば、前者はサイエンスという言葉によって示唆される発見と立証の実証科学を、後者は個人の動機、意味、情動などの主観的世界の探究を意味することが多い。実証主義では概念の定義と操作化による測定可能性が重視され、データは常に探索可能な事実として存在すべきであると仮定される。そのため、対象とは測定を行うための存在で、研究上の決定に大きな影響を及ぼすことはないと言われる。一方、行為者の視点を重視する立場では、行為者にとっての現実や、行為者の世界の再現がはかれる。対象にとっての現実の再構成をはかるためのデータ収集の具体的方法として、社会集団を対象とした面接と参与観察、個人を対象とした当事者の記述と生活史の分析などがある。

相手の価値観や意味のなかに入り込み、対象の側に身をおいて考えるためには、主体と客体を融合させ、対象とひとつになってものを考えることが要請され、サイエンス、ヒューマニティ、ならびにアートの結合が必要である。相手と「つうじ合うこと」が肝要であり、内から実感することが大切である。ホリスティック・アプローチは、対象との共生・並列の関係のうえに成り立つ。また、消費経験の研究手法として「ロール・テイキング」と「内観法」がある。前者には臨床心理学的方法と文化人類学的方法があり、いずれも、データによる人間の解釈というよりも、相手の主観的文脈のなかでのホリスティックなイメージの再現という方法を用いる。研究は、対象への没入、エンパシーならびに直観による解釈という手順を経て進行する。研究者は経験を重ねることによって妥当性の高い解釈をつくらることができるようになる。後者は、同様に、研究者が対象に深く関与し、それが自己に与えるインパクトを内観によって洞察する方法である。した



がって、研究者には鋭い感受性が要請される。

エスノグラフィーは、異質世界との遭遇をはかることによって、そこにおける意味の理解の社会調査についての研究を行う。エスノグラフィーでは、人々が経験から意味を解釈するのに利用する資源としての「伝統」を解明する。異なる伝統の接触による解釈の分裂をブレイクダウンと呼ぶ。ブレイクダウンから理解への移行プロセスをレゾリューションと称する。そして、ブレイクダウンが解消された状況をコヒーレンスと名づける。エスノグラフィーにおけるさまざまな分析を通じて、社会における文化的テーマの発見が行われることがある。こうしたテーマは、人々の社会的認識の原則を成すが、暗黙知として存在する場合が多い。

以上のように、マーケティングが対象とする消費生活とは人々の「生きる」ことに対する認識が集約的に表現される場であると考えることができる。消費行動の背景には、行為者の想い、夢、情熱、願いなどが隠されていると行うことができよう。これらは必ずしも表現されるものではなく、消費者の言葉として明示化されるわけではない。しかし当事者にとっては極めて重要な「意味」を有するものであり、行動の動機となりうるものである。日常生活は短期的に捉えれば単調なリズムの繰り返しとも言えるものであるが、そのなかには表面的には伺い知ることのできない、人々の「生きる」ことを支えるさまざまな基盤と、「縁」とも呼ぶべきそれらの相互のつながりを指摘することができよう。既述の「伝統」とはこれらの総称ともいえるものであろう。かかる意味で生活文化の探究は大変に奥深い内容を有すると考えることができる。また、マーケティングの課題は、消費生活の記述を通して人々の「生きる」ことの姿を描きだし、より豊かな生活を実現するための支援を提供することにあるといえよう。生活文化を、観察し、当事者の立場にたって深層において理解するためには、解釈的方法が不可欠であると考えられる。参考、観察、共感などの、文化人類

学的アプローチと臨床的アプローチがそのための鍵であるといえるが、当事者の立場に即してその心情を理解しようとする研究者の姿勢が最も重要であると結論できる。

#### 注

- (1) Sidney J. Levy, *Marketplace Behavior*, Amacom, 1978.
- (2) Jean Baudrillard, *La Societe de Consommation*, Planete, 1970 (今村仁司・塚原史訳『消費社会の神話と構造』紀伊國屋書店, 1979年)。
- (3) Elizabeth C. Hirschman and Morris B. Holbrook, "Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions," *Journal of Marketing*, Summer 1982, pp. 92-101; M. B. Holbrook and E. C. Hirschman, "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun", *Journal of Consumer Research*, September 1982, pp. 132-140; Elizabeth C. Hirschman, "Humanistic Inquiry in Marketing Research: Philosophy, Method, and Criteria," *Journal of Marketing Research*, August 1986, pp. 237-249.
- (4) Peter Reason and John Rowan, eds., *Human Inquiry*, John Wiley & Sons Ltd., 1981.
- (5) Howard Schwartz and Jerry Jacobs, *Qualitative Sociology*, The Free Press, 1979.
- (6) Elizabeth C. Hirschman and Morris B. Holbrook, "Expanding Ontology and Methodology of Research on the Consumption Experience", in David Brinberg and Richard J. Lutz (eds.), *Perspectives on Methodology in Consumer Research*, Springer-Verlag, 1986, pp. 213-251.
- (7) John O'Shaughnessy, *Explaining Buyer Behavior*, Oxford University Press, 1992.
- (8) Patricia A. Adler and Peter Adler, *Membership Roles in Field Research*, Sage Publications, Inc., 1987.
- (9) Michael H. Agar, *Speaking of Ethnography*, Sage Publications, Inc., 1986.
- (10) Burleigh B. Gardner and Sidney J. Levy, "The Product and the Brand", *Harvard Business Review*, March-April 1955, pp. 33-39; S. J. Levy, "Symbols for Sale," *Harvard Business Review*, July-August 1959, pp. 117-124.
- (11) 本節の Levy の所説に関する説明はつぎの文献における記述に基づいている。S. J. Levy, *Marketplace Behavior*, Amacom, 1978.
- (12) Baudrillard の所説についての説明はつぎの文献における記述に基づいている。Jean Baudrillard, *op. cit.*
- (13) 今村仁司・山本哲士「労働・消費の二重螺旋」山本哲士監修『〈欲望のアナトミア〉消費の幻視人』ボーラ文化研究所, 1985年所収。
- (14) 祖父江孝男『文化人類学入門』中央公論社, 1979年。
- (15) 本節の以下の説明はつぎのものにおける記述に基づいている。E. C. Hirschman, *op. cit.*
- (16) 石川栄吉他編『文化人類学事典』弘文堂, 1987年。
- (17) J. Rowan, "A dialectical paradigm for research", in P. Reason and J. Rowan, eds., *op. cit.*, pp. 93-112.
- (18) P. Reason and J. Rowan, eds., *op. cit.*, pp. 101-103.
- (19) 体験的研究についての以下の説明はつぎのものにおける記述に基づく。John Heron, "Ex-

- periential research methodology", in P. Reason and J. Rowan. eds., *op. cit.*, pp. 153-166; J. Heron, "Philosophical basis for a new paradigm", in P. Reason and J. Rowan, eds., *op. cit.*, pp. 19-35.
- (20) J. Rowan and P. Reason, "On making sense," in P. Reason and J. Rowan, eds., *op. cit.*, pp. 113-137.
- (21) 本節における以下の説明はつぎの文献の記述に基づいている。H. Schwartz and J. Jacobs, *op. cit.*, chap. 1-5.
- (22) 本節における以下の説明はつぎの文献の記述に基づいている。 *ibid.*
- (23) 飯尾正宏・河野博臣『ホリスティック・メディスン』有斐閣, 1986年。
- (24) 野中郁次郎「経営戦略の本質」『組織科学』丸善, 冬季号, 1987, 79~90頁。
- (25) 野中, 前掲誌。
- (26) 本節の以下の説明はつぎのものにおける記述を基礎としている。Elizabeth C. Hirschman and Morris B. Holbrook, "Expanding Ontology and Methodology of Research on the Consumption Experience", in David Brinberg and Richard J. Lutz (eds.), *Perspectives on Methodology in Consumer Research*, Springer-Verlag, 1986, pp. 213-251.
- (27) J. O'Shaughnessy, *op. cit.*, pp. 162-165.
- (28) John F. Sherry, Jr., "Dealers and Dealing in a Periodic Market: Informal Retailing in Ethnographic Perspective", *Journal of Retailing*, Summer 1990, pp. 174-200.
- (29) Elizabeth C. Hirschman, "Point of View: Sacred, Secular, and Mediating Consumption Imagery in Television Commercials," *Journal of Advertising Research*, December 1990/January 1991, pp. 38-43.
- (30) G. McCracken, "Who is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process," *Journal of Consumer Research*, December 1989, pp. 310-321.
- (31) 本節のエスノメソドロジーについての以下の説明はつぎの文献における記述に基づいている。P. A. Adler and P. Adler, *op. cit.*, pp. 20-35.
- (32) James P. Spradley, *The Ethnographic Interview*, Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1979.
- (33) 本節における以下の「エスノグラフィー」についての説明はつぎの文献における記述に基づいている。J. P. Spradley, *ibid.*
- (34) 本節の以下の説明はつぎの文献における記述に基づいている。M. H. Agar, *op. cit.*, pp. 11-19.
- (35) 本節の以下の説明はつぎの文献における記述に基づいている。M. H. Agar, *op. cit.*, pp. 20-57.

## Ⅱ．消費者の生産国意識と国のプレミアム

恩 蔵 直 人

### 1. はじめに

消費者が買い物をするとき、彼らは製品に関する様々な情報を入手し、その情報を購買決定に反映させる。牛乳や豆腐などでは「賞味期限」や「消費期限」という情報が求められ、子供に与えるスナック菓子や食べ物では「栄養表示」が最も重視されるだろう。医薬品のように品質を判断しにくい場合には、「企業名」や「ブランド名」が重要な情報となるかもしれない。

では、「カントリー・オブ・オリジン（生産国；COO; country of origin）」情報はどうか。経済活動のグローバル化に伴い、多くの製品が日本市場に流れ込んでいる。それらには、工業製品ばかりでなく、農産物や海産物も含まれている。また、欧米などの先進国からだけでなく、チリやブラジルなどの低開発国からの輸入品も、百貨店やスーパーなどの小売り店頭を賑わせている。経済活動のグローバル化が早かった欧米では、以前から COO 情報への関心が高く、COO に関する研究は1960年代にはじまり、その後、多くの研究者によって様々な調査や実験が試みられてきている（恩蔵 1997）。

ところが、我が国における COO 研究の蓄積は極めて乏しく、これまでにほんの数例が知られている程度である（Nagashima 1970; Nagashima 1977; Johansson, Douglas, and Nonaka 1985; 田村 1989）。しかも、我が国

における過去の研究をみると、少数の製品だけを扱っていたり、COO に対する日本の消費者と欧米の消費者にみられる態度の比較に主眼を置くなど、COO の限られた部分しか扱われていない。

この小論では、海外で生産されている製品が小売店頭において増加している事実注目した上で、COO情報に対して日本の消費者が抱いている意識をまず検討する。次に、COOを気にしている消費者が、一番買いたいと思う国について調べる。さらに後半では、COO 情報の違いと価格差から、国のプレミアムについての把握を試みる。

## 2. 海外生産品の増加

「ブルックス・ブラザーズ」「ラルフローレン・ポロ」「ギャップ」「ドッカーズ」「コーチ」「ナイキ」。これらは、世界中で強い支持を得ている米国のブランドである。ところが、実際に製品を手にとってみると、米国以外の国で生産されていることが少なくない。例えば、「ブルックス・ブラザーズ」のシャツは香港、「ラルフローレン・ポロ」のシャツはマレーシア、「ギャップ」のシャツはシンガポールで作られている。「ドッカーズ」のカジュアルパンツに至っては、ほとんど聞いたこともない中米のホンジュラス製である。革製品で知られる「コーチ」のカード入れはイタリア、「ナイキ」のスニーカーは中国で生産されている。

もちろん、日本企業が有しているブランドも例外ではない。東南アジアを中心に、海外での生産を進めている日本企業は少なくない。ダイエーの自主企画 (PB) 製品である「セービングス」の洗剤「ホワイト」は韓国、カラーフィルムはドイツで生産されている。ダイワ精工のテニスラケット「プリンス」は台湾で生産されている。経済のグローバル化が進んだ今日、アパレルや食品はもちろん、日用雑貨や家電製品に至るまで、様々な製品が海外で生産されている (図表1)。

図表1 ブランドを所有する国と生産国とが異なる事例

ブランド(企業)	ブランド国	製 品	生 産 国
ブルックス・ブラザーズ	米国	シャツ	香港
ラルフローレン・ポロ	米国	シャツ	マレーシア
ギャップ	米国	シャツ	シンガポール
ドッカーズ(リーバイス)	米国	カジュアルパンツ	ボンジュラス
コーチ	米国	カード入れ	イタリア
ナイキ	米国	スニーカー	中国
ダンロップ	米国	テニスボール	シンガポール
セービングス(ダイエー)	日本	衣料用洗剤	韓国
ミズノ	日本	スニーカー	中国
ソニー	日本	ビデオ	マレーシア
サンヨー	日本	テレビ	中国
エルメス	フランス	時計	スイス
フォルクスワーゲン	ドイツ	自動車	ブラジル

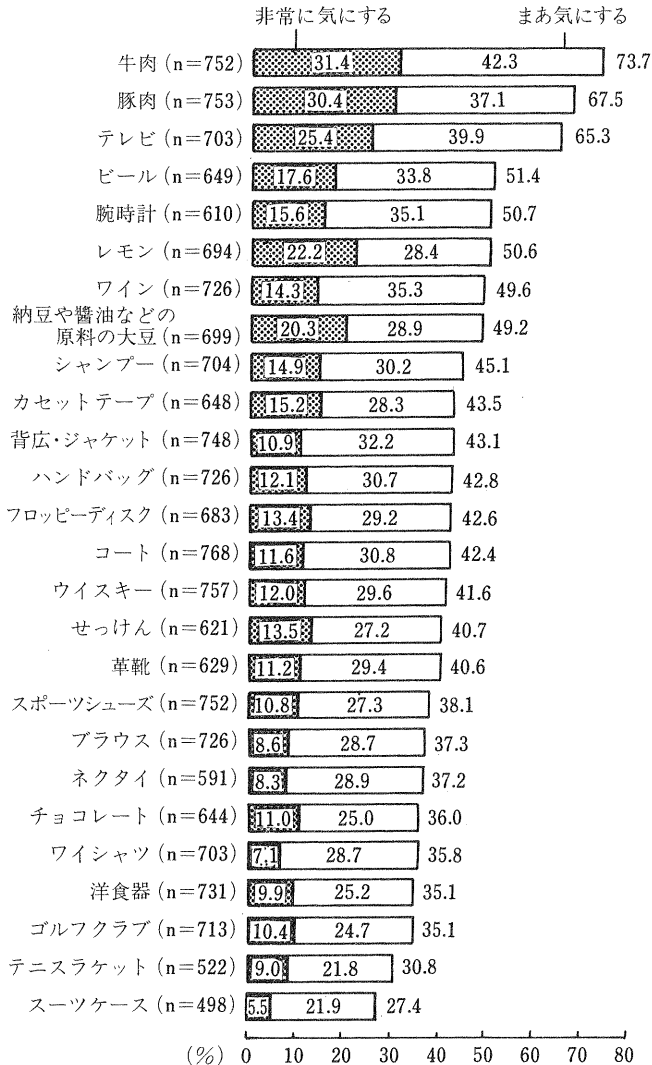
そこで、COO 情報に対して日本の消費者が抱いている意識の検討から着手しよう。日経産業消費研究所は、97年6月に「生産国についての意識調査」を実施している。この調査は、「第2回ブランドパワー調査」に含まれているもので、筆者もその設計に携わることができた<sup>(1)</sup>。

#### (1) 生産国を気にする製品

調査では26種類の製品名を提示し、「あなたが買うとき、生産国がどこであるかを気にしますか」と質問している。各製品を購入することのある消費者のうち、「非常に気にする」または「まあ気にする」と答えた割合の合計値が高かった製品を順番に挙げてみた(図表2)。製品によってサンプル数が異なるのは、当該製品を「買わない」と答えた消費者を分析から除いているためである。

COO 情報が最も意識される製品は「牛肉」であり、73.7%の消費者が「牛肉」の生産国を気にしている。米国からの牛肉を代表に、輸入牛は一般に

図表2 消費者が COO 情報を気にする割合



価格が安い。ところが、柔らかさや味など、品質面ではなかなか和牛に及ばないと考えられている。「牛肉」とは、生産国による品質の違いの存在を消費者が最も知覚しやすい製品であると思われる。2番目に高かったのは「豚肉（67.5%）」であり、理由は「牛肉」とほぼ同じと考えてよいだろう。

「テレビ」の生産国を気にする消費者も6割以上いる。ソニーやサンヨーなど、日本の家電メーカーは海外での生産を進めてきた。ブランド名によって日本メーカーの製品であるという保証を与えていても、多くの消費者は実際にどの国で作られているのかを気にしていることになる。低開発国で生産されたテレビは、故障しやすいといったイメージが、消費者間になんかなり浸透しているのかもしれない。

「ビール」「腕時計」「レモン」「納豆や醤油などの原料の大豆」でも、生産国を気にする消費者は少なくない。ただし、「ビール」「腕時計」と「レモン」「大豆」とでは、気にする理由が異なっていると思われる。前者では本場の製品が欲しいから、後者ではポストハーベストなど有害な農薬を用いていない製品が欲しいから、と分けて考える必要がある。反対に、「スポーツシューズ」「ブラウス」「洋食器」「ゴルフクラブ」「テニスラケット」「スーツケース」などの製品では、生産国を気にする消費者が4割にも満たない。調査対象となった26製品の中では、COO情報が購買決定に大きな影響力を持たない製品グループとなる。

図表には示されていないが、性別による違いでは「ウイスキー」を除くほとんどの製品において、男性よりも女性の方がCOO情報を気にする割合が高かった。これは、「メイドインUSA」であるか否かを気にする消費者は、女性に多いというMaronick（1995）の調査結果と整合している。



図表3 消費者が「いちばん買いたい」と思う生産国(%)

1. 牛肉	日本(97.2)
2. 豚肉	日本(97.6)
3. テレビ	日本(98.3)
4. ビール	日本(92.3)
5. 腕時計	日本(59.1), スイス(27.3)
6. レモン	日本(86.5), 米国(7.4)
7. ワイン	フランス(53.3), 日本(21.1), ドイツ(12.8)
8. 納豆や醤油などの原料の大豆	日本(95.7)
9. シャンプー	日本(94.5)
10. カセットテープ	日本(96.4)
11. 背広・ジャケット	日本(68.2), 英国(13.5), イタリア(10.7)
12. ハンドバッグ	日本(40.1), イタリア(24.2), フランス(18.7)
13. フロッピーディスク	日本(95.0)
14. コート	日本(65.1), 英国(15.4), イタリア(9.1)
15. ウイスキー	日本(38.5), 英国(36.8), 米国(7.9), フランス(5.0)
16. せっけん	日本(93.7)
17. 革靴	日本(62.5), イタリア(22.2)
18. スポーツシューズ	日本(52.8), 米国(36.6)
19. ブラウス	日本(82.3), イタリア(5.5)
20. ネクタイ	日本(52.1), イタリア(22.9), フランス(9.7), 英国(6.8)
21. チョコレート	日本(78.0), スイス(6.9)
22. ワイシャツ	日本(80.2), イタリア(5.9)
23. 洋食器	日本(31.9), 英国(27.1), フランス(10.5)
24. ゴルフクラブ	日本(71.6), 米国(17.9)
25. テニスラケット	日本(67.8), 米国(17.8)
26. スーツケース	日本(64.3), 米国(10.8)

(注) 数字は生産国を「非常に気にする」または「まあ気にする」と答えた人に対する割合で、5%以上の人が挙げた国名を示した。

## (2) 圧倒的に高い国産品への支持

次に、各製品に対して「非常に気にする」または「まあ気にする」と答えた消費者だけに絞り、「どの国の製品を一番買いたいですか」と質問した。「一番買いたい」という回答には、品質と価格の両面が織り込まれて

いる。つまり、品質と価格からみて最も消費価値のある生産国が挙げられていると考えることができる。図表3は、5%以上の回答のあった国を示したものである。日本製が強く支持されていることは一目瞭然である。「ワイン」を除く全ての製品において、日本製を一番買いたいという消費者が多いからである。しかも、いくつかの製品では、「日本」だけが挙げられており、2番目以降に買いたい国との違いが歴然としている。

欧米の研究においても、消費者は他国の製品よりも自国の製品をより高く評価する傾向にあることが知られている(Krishnakumar 1974; Papadopoulos and Heslop 1990)。だが、そうした傾向を加味したとしても、図表は日本の消費者が自国製品を非常に強く支持していることを示している。

米国製の支持が高いのは「スポーツシューズ (36.6%)」である。「ナイキ」ブランドなどを念頭に置いてのものと考えられるが、「ナイキ」製品を実際に生産しているのは東南アジア諸国である。同社のコミュニケーション力とブランド力によって、ある意味で消費者に「誤解」を生じさせ、支持を得ているものと思われる。

諸外国の中で健闘しているのがイタリアである。「ハンドバッグ」「ネクタイ」「革靴」では20%以上の消費者が挙げ、「背広・ジャケット」では10%強の消費者が挙げている。ファッション製品においては、メイド・イン・イタリアのイメージが高いことを裏づけている。

生産国情報が相対的に重視される製品で、しかも、和牛のように有利な国側の製品であれば、積極的に生産国を伝達すればよい。実際、国産の牛肉には必ずといっていいほど、「国産」「和牛」の文字を見ることができる。有利な国の生産国情報の提示は、店頭における有効なコミュニケーション戦略となっている。逆に、米国牛のように不利な国側の製品であれば、生産国情報がそれほど重要でないことを訴えたり、価格面を訴求するなどの戦略が考えられる。

### 3. 製品と国との結びつき

我が国の消費者は自国の製品を強く支持しており、その強さだけが目立ち、図表2と図表3からでは海外製品に対する相対的な評価を把握することができない。そこで、以下においては輸入品に絞って議論を進めてみよう。

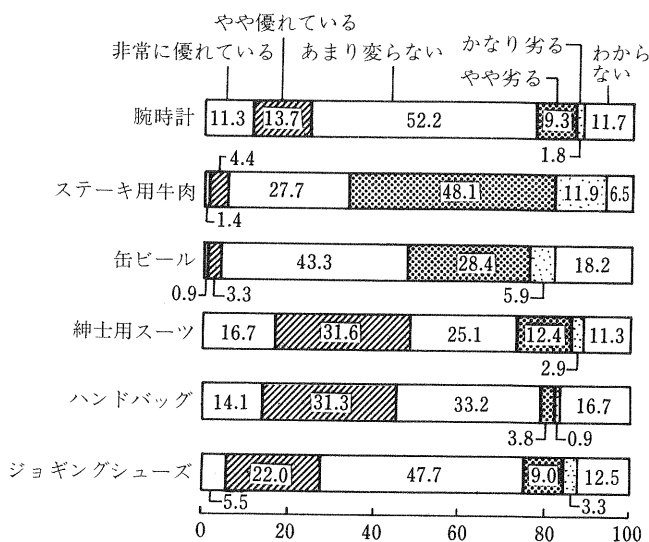
#### (1) 思い浮かべる輸入国

日経産業消費研究所が1995年4月に実施した「価格と買い物行動に関する消費者調査」では、「腕時計」「缶ビール」など6つの製品を提示し、「まず思い浮かべる輸入先の国」を一つだけ質問している<sup>(2)</sup>。図表4は、製品別にみた輸入先の国である。図表には5%以上の消費者によって挙げられた国が示されている。腕時計はスイス、缶ビールは米国、ハンドバッグはイタリアとフランス。消費者が輸入国に抱く連想はかなり画一的である。いずれの製品においても、上位2つの国によって50%以上の割合が占められており、製品の多くは特定の国と強く結びついていることがわかる。調査では調べていないが、自動車におけるドイツ、パソコンにおける米国、香水におけるフランスなどが大きな割合を占めるであろうことは十分考えられる。

図表4 製品別にみた「まず思い浮かべる輸入先の国」(%)

腕時計：	スイス (72.1)，その他 (27.9)
ステーキ牛肉：	オーストラリア (44.8)，米国 (42.8)，その他 (12.4)
缶ビール：	米国 (57.4)，ドイツ (20.7)，その他 (21.9)
紳士用スーツ：	イギリス (32.4)，イタリア (24.9)，中国 (6.6)，その他 (36.1)
ハンドバッグ：	イタリア (32.2)，フランス (31.7)，米国 (5.5)，その他 (30.6)
ジョギングシューズ：	米国 (52.6)，韓国 (7.1)，台湾 (5.5)，その他 (43.8)

図表5 日本製品と比較したときの輸入品の品質イメージ (%)



製品と国との間に強い結びつきがあったとしても、消費者の意識の中で必ずしもプラスに働いているとは限らない。シルクの織物といった場合に、イタリア製に対しては「高級」や「一流」といった望ましいイメージを抱くだろうが、中国製に対しては「低価格」や「粗雑品」といった負のイメージを抱くかもしれない。

そこで、図表4で挙げられた各国の製品に対して、当該国を挙げた消費者がどのような知覚品質を有しているのかについて分析した。調査では、「その国の製品の品質は、日本製品に比べてどう思いますか」と質問し、「非常に優れている」から「かなり劣る」の中から選んでもらった(図表5)。

輸入品に対する消費者の意識は、製品でかなり明確に分かれている。ステーキ用牛肉と缶ビールについては「あまり変わらない」もしくは「劣っている」といったマイナスの意識が強く持たれているが、腕時計、紳士用

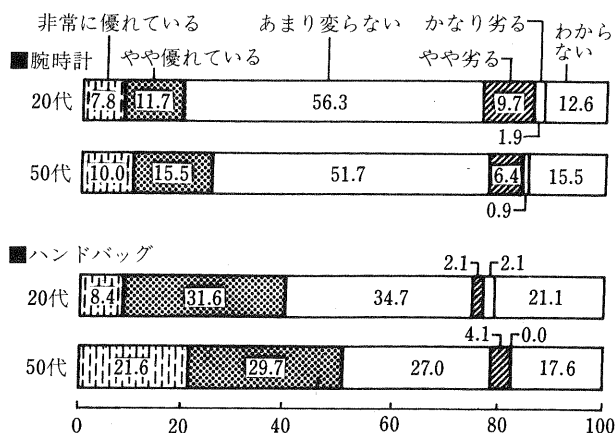
スーツ、ハンドバッグ、ジョギングシューズなどでは「あまり変わらない」もしくは「優れている」といったプラスの意識が強く持たれている。

Roth and Romeo (1992) は、こうした製品と国との間の調和関係から、COO 情報を戦略的に管理すべきであることを提唱している。具体的には、国に対するイメージと製品カテゴリーに対するイメージを測定し、国のイメージがポジティブかネガティブか、製品の特徴として COO 情報が重要であるか重要でないか、が判断される。例えば、COO 情報が重視されており国のイメージがポジティブであれば「望ましい調和」、COO 情報が重視されておらず国のイメージがネガティブであれば「望ましくない不調和」となる。日本の自動車のような場合には、望ましい調和が生じているので、COO 情報をブランドに反映させたりパッケージ情報として活かすべきだとしている。

## (2) 消費者属性と COO 情報

COO 効果は、性別や年齢によって左右されることが知られている。つ

図表 6 年代別にみた輸入品のイメージ(%)



まり、どの国で生産された製品であるのかといった情報が及ぼす影響力は、消費者の属性によって様ではないのである。性別に関しては男性よりも女性のほうが、教育水準に関しては学歴の高い人ほど、外国製品を高く評価する傾向にあることが知られている。また、人種による差も確認されている。白人以外の人種は、ラテンアメリカ、インド、ナイジェリアで生産された製品を白人よりも高く評価し、逆に、白人は米国製品やカナダ製品を白人以外の人種よりも高く評価する傾向にある (Schooler 1971)。

また、米国、日本、ドイツ、フランスの食品、衣料品、電機製品、機械製品に対する米国消費者の態度を調べた調査がある。それによると、20歳以下と30歳以上とでは外国製品に対する態度が大きく異なっており、若い世代ほど外国製品を品質面などでプラスに見ていることが実証されている (Dornoff, Tankersley, and White 1974)。ここで述べた傾向は、COO 研究におけるファインディングスとしてかなり一般化されている。

ところが、日本の消費者を対象とした今回の調査では、年齢においてむしろ逆の結果が得られた。図表6は海外の腕時計とハンドバッグに対する、20歳代と50歳代の意識を比較した結果である。どちらの製品においても、20歳代よりも50歳代において「非常に優れている」と回答する割合は高くなっている。

米国のように品質面で優位に立ってきた国が海外の製品を受け入れる場合と、日本のように経済成長を遂げてきた国が海外の製品を受け入れる場合とでは、海外の製品の有する“意味”が大きく異なるものと思われる。残りの4製品に関しては、年代による大きな違いはなかった。

所得に関しては、Anderson and Cunningham (1972) の研究によって、高所得者ほど外国製品を受け入れやすいことが指摘されている。図表には示されていないが、この傾向も我が国においては当てはまらないことが分析によって明らかになった。

#### 4. 国のプレミアム

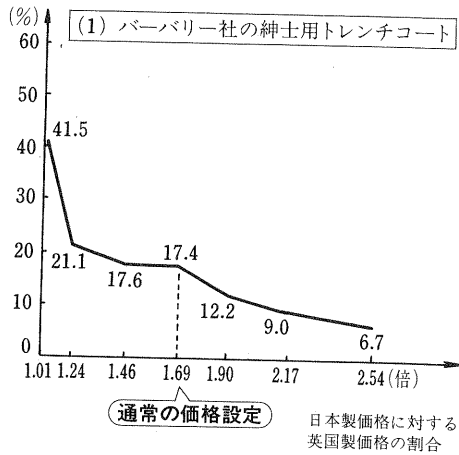
COO に関する初期の研究の中心は、ある製品カテゴリーと各国との関係を探ることにあった。そして、製品に対する評価はオリジンとなる国の経済発展と大きく結びついていることが明らかにされた (Schooler 1971)。消費者は暗黙のうちに、国の「格」を意識し、それを製品の評価に折り込んでいたことになる。ただし、ある国の評価は、すべての製品において等しいわけではない。ある国の特定製品に対する評価と、当該国の製品全般に対する態度との間には大きな違いがある。図表 4 でみたように、スイス製の時計の評価は高くても、スイス製のスニーカーが優れていると考える消費者は多くはない。

さて、こうした COO 評価の違いは、どれくらい我が国の消費者の購買行動に影響を及ぼすのだろうか。単に COO 情報を提示しても、価格情報が伴わなければ、実際の購買行動からかけ離れた回答しか得られない。そこで、COO の違いと価格差とを同時に示し、消費者に購入意図を答えてもらった。価格が高くても、ある特定の生産国が支持されるということは、それだけ生産国間に相対的な「プレミアム」価値の違いが生まれていることになる。

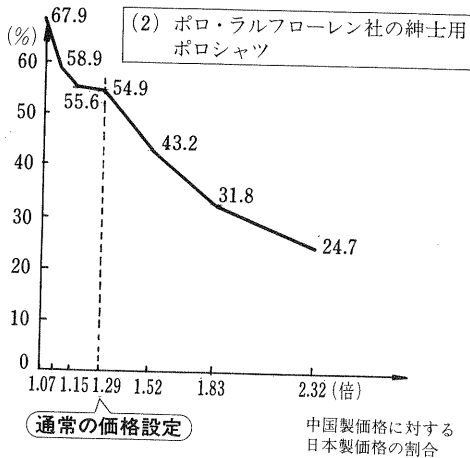
第 2 節で説明した「生産国についての意識調査」では、「バーバリー社の紳士用トレンチコート」と「ポロ・ラルフローレン社の紳士用ポロシャツ」を取り上げ、それぞれの製品において、英国製と日本製、日本製と中国製を対比し、7 段階の価格差があることを想定して購入意向を調べた。例えば、英国製の輸入「バーバリー」は 15 万円、日本でライセンス生産された「バーバリー」は 8 万 9000 円とする。このような COO 情報と価格情報を順次示し、「もし、この 2 種類のコートのどちらかを買おうとしたら、どちらを選びますか」と質問した<sup>(3)</sup>。なお、回答者の負担を少なくするため、

図表7 COO の違いと価格差の関係

英国製品を買いいたい人の割合



日本製品を買いいたい人の割合





文中で用いた「バーバリー」のコートと「ポロ・ラルフローレン」のポロシャツについての設問は、対象者を750人ずつ2つのグループに分け、それぞれのグループに一製品だけ尋ねるという方法を採用した。

図表7には、「英国製バーバリー」、「日本製ポロ」をそれぞれ「購入したい」または「どちらかといえば購入したい」と回答した消費者の割合が示されている。「英国製バーバリー」においては、通常の価格設定（英国製15万円、日本製8万9000円なので、価格差1.69）で、17.4%の消費者だけが買いたいと思っている。多くの消費者は、その価格差ならば「日本製バーバリー」を購入したいと考えていることになる。もし多くの消費者を引きつけるためには、英国製価格を日本製価格の1.24倍以内、つまり、価格差を概ね2割以内にとどめる必要がある。トレンチコートの本場ともいえる英国製だが、日本製との違いという点でのプレミアム価値はかなり低いことがわかる。

これに対して「日本製ポロ」では、通常の価格設定（8800円、6800円なので、価格差1.29）で、5割を超える消費者が日本製を買いたいと思っている。この割合は、価格差を1.8倍にまで拡大しても3割を超えている。中国製品には縫製面や染色面での不安があるとみられ、「ポロ」というブランド名による保証をしても、そう簡単に評価は改善しないことが伺える。中国製に対する日本製品のプレミアム価値は、かなり高いものと考えることができるといえる。

優れたマーケティングを展開するために、COO 情報が重要であることは今回の調査結果をみても明かである。企業名、ブランド名、価格など、製品にまつわる情報との関連で、COO 情報が購買行動に与える影響をより正確に分析する必要性がある。

## 5. むすびにかえて

経済の複雑性が高まるとともに、COO におけるオリジンはどこなのかといった問題が発生する。例えば、次のようなケースを考えてみよう。日本のアパレル・メーカーが、米国のデザイナーを起用してニューヨークでデザインした服を、香港で縫製し、自社ブランドをつけて販売する。この場合、「デザイン」「生産」「ブランド」といった少なくとも3つの次元でCOOを検討する必要がある。

本稿の冒頭で紹介した「ブルックス・ブラザーズ」や「ドッカーズ」などの製品は、ブランド国と生産国が異なっており、バイ・ナショナル製品と呼ばれている。ブラジルで生産されている「フォルクスワーゲン・フォックス」やオハイオ州で生産されている「ホンダ・アコード」などもバイ・ナショナル製品の例である。こうしたバイ・ナショナル製品のCOO効果の研究は、近年において特に注目されてきている (Ettenson and Gaeth 1991; Showers and Showers 1993; Nebenzahl and Jaffe 1996)。

消費者はブランドを製品評価の判断材料とする一方で、当該製品がどの国で生産されたのかといったCOO情報も製品評価の判断材料としている。とすれば、「高ブランド評価、高COO評価」「高ブランド評価、低COO評価」「低ブランド評価、高COO評価」「低ブランド評価、低COO評価」といった少なくとも4つの組み合わせでブランド・マーケティングを展開する必要があるだろう。

ナイキのようにブランド評価が高ければ、中国のようにCOO評価の低い国で生産しても消費者のイメージはほとんど低下しない。また、無名ブランドの時計であっても、スイスで生産されていれば製品に対する信頼性は幾分高まるかもしれない。今日の経済のグローバル化は、COOに関するより複雑な研究課題をマーケティングにもたらしている。

注(1) 調査対象者は首都圏40Km圏内に住む15歳から69歳までの男女1500人で、2段階無作為抽出によりサンプルを選んでいる。調査方法には質問紙留置法が採用されており、有効回答数は831(回収率55.4%)であった。

(2) 調査対象者は首都圏40Km圏内に住む20歳以上69歳以下の男女1800人で、2段階無作為抽出によりサンプルを選んでいる。調査方法には質問紙留置法が採用されており、有効回答数は1097(回収率60.9%)であった。

(3) バーバリー社の紳士用トレンチコートの場合、まず通常の価格である英国製15万円(日本製に対して1.69倍)と日本製8万9000円で、どちらを買いいたいと思うかについて5ポイント尺度で尋ねた。その後、英国製を買いいたいと答えた消費者に対して、英国製を15万円に設定し、日本製7万9000円、同6万9000円、同5万9000円という価格条件を提示し、それぞれの場合にどちらを買いいたいと思うかについて尋ねた。一方、最初の質問で日本製を買いいたいと答えた消費者に対しては、日本製を8万9000円に設定し、英国製13万円、同11万円、同9万円という条件を提示した。

同様に、ポロ・ラルフローレン社の紳士用ポロシャツの場合には、日本製8800円、同7800円、同7300円、同6800円、中国製6800円、同5800円、同4800円、同3800円という価格を提示し、紳士用トレンチコートと同じ要領で、どちらを買いいたいと思うかについて尋ねた。

#### 参考文献

- Anderson, W. T. and William H. Cunningham (1972), "Gauging Foreign Product Promotion," *Journal of Advertising Research*, Vol. 12, No. 1, pp. 29-34.
- Dornoff, Ronald J., Clint B. Tankersley, and Gregory P. White (1974), "Consumers' Perceptions of Imports," *Akron Business and Economic Review*, Vol. 5, No. 2, pp. 26-29.
- Ettenson, Richard and Gary Gaeth (1991), "Consumer Perceptions of Hybrid (Bi-National) Products," *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 8, No. 4, pp. 13-18.
- Johansson, Johny K., Susan P. Douglas, and Ikujiro Nonaka (1985), "Assessing the Impact of Country of Origin on Product Evaluations: A New Methodological Perspective," *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, No. 4, pp. 388-396.
- Krishnakumar, Parameswar (1974), "An Exploratory Study of the Influence of Country of Origin on the Product Image of Persons from Selected Countries," Ph. D. Dissertation, University of Florida.
- Maronick, Thomas J. (1995), "An Empirical Investigation of Consumer Perceptions of 'Made in USA,' Claims," *International Marketing Review*, Vol. 12, No. 3, pp. 15-30.
- Nagashima, Akira (1970), "A Comparison of Japanese and U. S. Attitudes towards Foreign Products," *Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 1, pp. 68-74.
- Nagashima, Akira (1977), "A Comparative 'Made in' Product Image Survey among Japanese Businessmen," *Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 3, pp. 95-100.
- Nebenzahl, Israel and Eugene D. Jaffe (1996), "Measuring the Joint Effect of Brand and Country Image in Consumer Evaluation of Global Products," *International Marketing Review*, Vol. 13, No. 4, pp. 5-22.
- 恩蔵直人 (1997) 「カントリー・オブ・オリジン研究の系譜」『早稲田商学』372号, 早稲田商学同校友会, 1~32ページ。

- Papadopoulos, Nicolas and Louise A. Heslop (1990), "A Comparative Image Analysis of Domestic versus Imported Products," *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 7, No. 4, pp. 283-294.
- Roth, Martin S. and Jean B. Romeo (1992), "Matching Product Category and Country Image Perceptions: A Framework for Managing Country-of-Origin Effects," *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, No. 3, pp. 477-497.
- Schooler, Robert D. (1971), "Bias Phenomena Attendant to the Marketing of Foreign Goods in the U.S.," *Journal of International Business Studies*, Vol. 2, No. 1, pp. 71-80.
- Showers, Vince E. and Linda S. Showers (1993), "The Effects of Alternative Measures of Country of Origin on Objective Product Quality," *International Marketing Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 53-67.
- 田村正紀 (1989) 「世界競争時代の到来」『現代の市場戦略』日本経済新聞社, 207~267ページ。
- Wang, Chin-Kang (1978), "The Effect of Economic, Political and Cultural Environment on Consumers' Willingness to Buy Foreign Products," Ph. D. Dissertation, Texas A & M University.



### Ⅲ. ブランド・エクイティ構成要素の 戦略的管理に関する一試論

宮 澤 永 光  
宋 貞 美

1. はじめに
2. ブランド・エクイティの概念
3. ブランド・エクイティの構成要素
  - 1) 各構成要素の概念とその重要性
  - 2) 構成要素間の関係 (仮説)
4. ポジショニングによるブランド・エクイティ構成要素の戦略的管理
  - 1) ポジショニングの概念
  - 2) 知覚品質ポジショニング
  - 3) ブランド・イメージ・ポジショニング
  - 4) 製品属性ポジショニング
5. むすびにかえて

#### 1. はじめに

近年の市場の最も顕著な特徴の一つとして、国際化の進展が挙げられよう。国際マーケティングは、今日、多くの企業に共通する課題となっている。ところで、製品またはサービスを国際的に販売する場合にも、ブランドの問題を避けて通ることはできない。ブランドの問題は国際マーケティングにおいても重要な課題となっており、国際市場でブランド・エクイティをどのように構築していくべきかが、今後の国際 marketer にとって緊急の課題となっていくであろう。

ブランド・エクイティの問題に関しては、すでに、Aaker の著書をはじ

めとして、欧米で、そして日本で数多くの研究が発表されている。しかしながら、既存研究のほとんどが、ブランド・エクイティの概念の理解や、現実の企業のブランド戦略に関するレビューに対しては有益であっても、ブランド・エクイティがその構成要素によって構築される一連の過程にまでは議論が昇華されていないことが多い。また、ブランド・エクイティ構築戦略の問題においても、ブランド拡張や、広告をはじめとするマーケティング・コミュニケーション活動を中心に扱っている研究がほとんどであって、ブランド・エクイティ構成要素の戦略的管理についてはほとんど研究されていない<sup>(1)</sup>。

本論では、まず第一に、ブランド・エクイティを構成する諸要素間の関係を明確にすることによって、ブランド・エクイティが構築されていく段階的過程を探り、第二に、ブランド・エクイティに「ポジショニング」という新しい視点を導入することによって、各構成要素の戦略的管理を模索する。

## 2. ブランド・エクイティの概念

ブランド・エクイティ概念に関する既存研究の分析視角は研究者の見解や研究動機などからして多岐にわたっているが、大きく、財務的観点とマーケティング的観点の2つに分けられる。

財務的な観点からは、ブランド・エクイティは「ブランドによってもたされた企業価値の上昇分または現金流入の増分」と定義されている (Simon & Sullivan, 1993)<sup>(2)</sup>。一般的に、財務的観点に立つ研究者はブラ

---

(1) 最近では、Keller(1998)の「ブランド・エクイティを構築するための4P戦略」が注目される。

(2) ブランド・エクイティ額は次のように算定される。

・ブランド・エクイティ額＝コーポレート・エクイティ額×当該ブランドの貢献係数  
(コーポレート・エクイティ額＝株式時価総額－純資産)

〈表1〉 マーケティング的観点に立つ既存研究におけるブランド・エクイティの定義

定 義	研 究 者
競争ブランドと比較して、消費者、流通業者、販売員などが当ブランドに対して感じている価値	Bovee & Arens. (1982)
ブランド・ネームに属する追加的な価値	William L. Wilikie (1986)
ブランド名がついてない時よりも多く売られ、マージンを高めるとともに、競争相手よりも強力かつ持続できる、差別化の利点を、ブランドに与えるブランド顧客、チャネルメンバー、親会社の連想と行動のセット	MSI (1989) (Marketing Science Institute)
有形の商品属性では説明されない効用または価値であり、ブランド・ロイヤルティの源泉	MacLachlan & Mulhern (1990)
ブランド、その名前やシンボルと結びついたブランドの資産と負債の集合	David A. Aaker (1991)
ブランドが製品、サービス、企業に送る知覚された超過価値 (perceived extra value)	G. D. Hoffman (1991)
ブランドに価値を与える優秀ブランド・ネームの利益	Wells, Burnett & Moriarty (1992)
基礎をなす製品やサービスとブランドを結びつけることによって得られる追加的なキャッシュフロー	Alexander L. Biel (1992)
ブランド関連のマーケティング活動に対して消費者が反応する差別的な効果	Kevin L. Keller (1993, 1998)

ブランド・エクイティを効率的資本市場における無形資産という側面からみているが、このような定義は、効率的資本市場において、株価が公正であれば、その株価は有形資産の価値だけでなく、ブランドやその他の無形資産の価値も反映することになるという論理を前提としている。

一方、マーケティング的観点からしては、(表1)に示すように、様々な定義がなされている。

本論は、ブランド・エクイティは消費者（あるいは顧客）によって作り出されるという認識から出発している。ここでは、ブランド・エクイティ



を、「ブランドにリンクして知覚された競争優位源泉としてのブランド固有の資産的価値であり、その資産は、ブランド認知、知覚品質、ブランド・イメージ、属性選好度、ブランド・ロイヤルティなどを含むものである」と定義する。

### 3. ブランド・エクイティの構成要素

#### 1) 各構成要素の概念とその重要性

ブランド・エクイティはどのような要素から成り立っているのであろうか。ブランド・エクイティの主唱者である Aaker は、①ブランド・ロイ

〈表2〉 ブランド・エクイティの各構成要素の概念及びその重要性

構成要素	概念	重要性
ブランド認知	あるブランドがある製品カテゴリー・クラスに明確に所属していることを、潜在購買者が認識すること	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製品に対する安心感、親近感、好感を与える。</li> <li>・製品と企業に対する信頼感を与える。</li> <li>・購買考慮対象ブランド群に入る。</li> </ul>
知覚品質	ある製品またはサービスに関して、その代替品と比べた、全体的な品質ないし優越性についての顧客の知覚	<ul style="list-style-type: none"> <li>・購買動機</li> <li>・価格の優位性</li> <li>・チャネル構成員の関心</li> <li>・ブランド・イメージ</li> <li>・ブランド拡張</li> </ul>
ブランド・イメージ	あるブランドに対して消費者が抱いている一連の主観的な連想	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ブランド・ロイヤルティ</li> <li>・ブランド拡張への容易性</li> <li>・流通に対する影響力</li> <li>・競争及び価格での優位性など。</li> </ul>
属性選好度	製品の属性に対する消費者の選好の程度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ブランド選好</li> <li>・ブランド・ロイヤルティ</li> </ul>
ブランド・ロイヤルティ	顧客が特定のブランドに強い愛着心を抱く心情	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マーケティング・コストの削減</li> <li>・競争相手にとって参入障壁となる。</li> </ul>

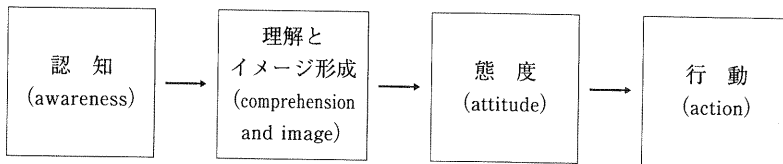
ヤルティ, ②ブランド・ネームの認知, ③知覚された品質, ④ブランド連想, ⑤その他のブランド資産 (特許権, トレード・マーク, チャネル関係など) を, また, Keller (1998) は, ブランド認知とブランド・イメージをその構成要素として挙げている。本論では, ①ブランド認知, ②知覚品質, ③ブランド・イメージ, ④属性選好度, ④ブランド・ロイヤルティの5つの構成要素を取り上げる。

(表2) に, ブランド・エクイティの各構成要素の概念とその重要性を示す。

## 2) 構成要素間の関係

本論では, DAGMAR (Defining Advertising Goals for Measured Results: 広告効果測定のための広告目標の明確化) モデルに改めて注目した。

(図1) DAGMAR モデル



(図1) に示されるように, DAGMAR モデルによると, 消費者は, ブランド認知, ブランドに対する理解とイメージ形成のような心理的な段階をひとつひとつ経て, 最終的には購買行動を起こす。このような, 消費者は何らかの評価プロセスを経て, ブランドに対する態度を形成するという DAGMAR モデルに改めて着目し, 本論では, ブランド・エクイティがその構成要素によって構築されるプロセスについて, 以下のような4つの仮説を提起したい。

①ブランド・エクイティの構築にまず第一に必要な要素はブランド認知であり、その次に必要となる要素は知覚品質である。

ブランドを認知してはじめて消費者は、そのブランドの品質に対する評価を行う。すなわち、ブランドの存在を知らない消費者がそのブランドの品質について評価することは有り得ない。

したがって、ブランド・ネームが市場で確立される前に製品の特長や便益だけを伝達しようとするのは、マーケティング努力の無駄であるともいえよう。新製品のブランド・ネームを認知していない消費者がその製品が与える便益を理解するのは極めて難しいからである。

ブランドに対する評価は品質に対する知覚から始まり、消費者がその製品に対して品質が高いと知覚するということは、究極的には、企業に追加的な利益を提供してくれるブランド・エクイティにつながる。

②ブランド認知、知覚品質の次にブランド・エクイティの構築に寄与する要素はブランド・イメージである。

消費者は、ブランドの存在を認知してはじめてそのブランドに対して知覚品質を形成し、その知覚品質を基礎にしてブランド・イメージを形成する。良いブランド・イメージは、そのブランドの品質が高いと消費者が知覚することによって形成されるのである。

このように、知覚品質はブランド・イメージに直接に影響を与える。

消費者がある企業の製品について高い品質であると知覚し、良いブランド・イメージを抱くことは、その企業に大きな競争優位を与え、究極的には企業のブランド・エクイティを高めることになる。

③ブランド認知、知覚品質、ブランド・イメージの次に、ブランド・エクイティの構築に寄与する要素は属性選好度である。

消費者は、個々の製品を属性の集合体として見る傾向がある。たとえば、カメラを例にとってみると、その属性は、写真の質、使いやすさ、大きさ、価格といった様々な要因から成り立っている。消費者がどの属性を重要と考えるかは多様であり、それぞれの製品属性に対して異なった重要性を認識している場合が多い。

ところで、ブランド・エクイティに関するこれまでの議論や研究をみると、ブランド・イメージの重要性を強調しつつ、属性の重要性はほとんど無視されてきたような感を否めない。消費者が抱いているイメージがいかなる属性につながっているかによってブランド・イメージのブランド選好に対する影響が大きく異なるのではなかろうか。すなわち、ブランド・イメージがブランド選好の基礎となるかどうかは、そのイメージにつながっている属性によって左右されるのではなかろうか。このように考えると、ブランド・エクイティにおいて、ブランド・イメージが属性選好度よりも優先されるが、そのブランドのイメージにつながっている属性がどれほど消費者に重要視（あるいは選好）されるかによってブランド・エクイティが異なってくるといえよう。属性選好度はブランドに対する選好の程度を反映するもので、属性選好度の高いブランドは、そのエクイティも高くなると考えられる。

- ④ブランド認知、知覚品質、ブランド・イメージ、属性選好度の次に、ブランド・エクイティの構築に寄与する要素はブランド・ロイヤルティである。

ブランド・イメージと属性選好度はブランド・ロイヤルティに影響を与える。すなわち、ブランド・ロイヤルティは、ブランド認知、知覚品質、そして、最終的には、良いブランド・イメージと高い属性選好度によってもたらされる。知覚品質、ブランド・イメージ、属性選好度がブランド・

エクイティにおける消費者によって評価される要素であるとするれば、ブランド・ロイヤルティは、ブランド・エクイティにおける購買行動の側面を表わす要素であり、ブランド・ロイヤルティはブランド・エクイティの水準を大きく左右するものである。

〈表 3〉 ポジショニング理論

分 類	主唱者	特 徴
ポジショニング戦略 (positioning strategy) (1970年代)	・Trout  ・Holmes  ・Maggard	・ポジショニング時代の到来, 主観的属性としてのポジショニング ・社会的責任のためのポジショニング ・企業イメージ・ポジショニング
プロモーション・ポジショニング (promotion positioning) (1980年代)	・Mandell & Rosenberg	・消費者を中心にした製品特性を強調 ・製品属性と消費者知覚との一致のためのプロモーション努力
ブランド・リポジショニング (brand repositioning) 戦略ポジショニング (marketing strategy positioing)	・Kotler	・環境変化によるリポジショニングの必要性 ・新しいポジションの収益性の問題 ・マーケティング意思決定のための戦略ポジショニング ・消費者知覚に基づくポジショニング
MDS を利用したポジショニング	・Wilkes	・ポジショニング分析における多次元尺度法の有用性を確認 ・望ましいポジションの位置構築の可否測定 ・MDS を利用したリポジショニング

#### 4. ポジショニングによるブランド・エクイティ 構成要素の戦略的管理

##### 1) ポジショニングの概念

Holmes (1973) は、ポジショニングを、消費者が競合製品またはブランドと比較して当該製品またはブランドに関して認知したイメージであると定義している。Aaker & Shansby (1982) は、ポジショニングを、ある場合には市場細分化を、また、ある場合にはイメージの問題を、あるいは、製品の訴求特性 (product features to emphasize) の選択を意味すると指摘している。また、Yang (1973) は、ポジショニングとは「商品の位置づけ」のことであり、「自社の商品をいつ、どこで、どの消費者層に対してどの商品カテゴリーで、他社の商品と競争させるかについて、明確に位置づけること」であると主張している。

本論では、ポジショニングを「ターゲット消費者の知覚によって形成される市場構造において最も有利な位置を確保しようとする諸般の努力」であると定義する。

(表3) は、ポジショニングについての主要研究の主唱者とその理論の特徴を示したものである。

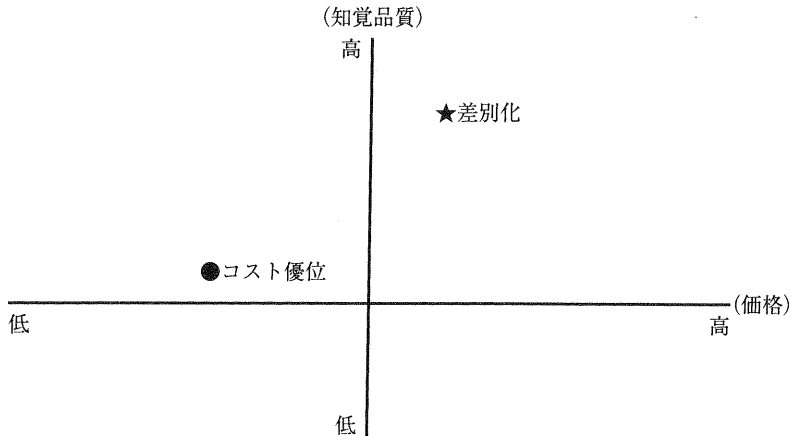
企業は、ポジショニングを通じて、ブランド・エクイティにおける消費者によって評価される構成要素 (知覚品質、ブランド・イメージ、属性選好度) に対する戦略的管理を行うことができる。

以下では、第一に、品質と価格の次元でブランドの知覚品質を戦略的に管理するための「知覚品質ポジショニング」、第二に、ブランド・イメージを戦略的に管理するための「ブランド・イメージ・ポジショニング」、第三に、属性選好度を高めるための「製品属性ポジショニング」について検討する。

## 2) 知覚品質ポジショニング

これは、価格と知覚品質の次元で戦略的位置づけを行う方法である。これを図で示すと、(図2) のようになる。

(図2) 知覚品質ポジショニング



(図2) に示されるように、知覚品質ポジショニング戦略には大きく二つの方向がある。第一は、低品質と低価格でポジショニングを行うコスト優位ポジショニング戦略であり、第二は、高価格と高知覚品質でポジショニングを行う差別化ポジショニング戦略である。規模の経済、製造工程の改善、原資材の調達などを通じてコスト優位でポジショニングを行うか、または、ブランド・イメージ、技術、製品便益、顧客サービスなどを通じて、消費者が知覚する品質を高める方向で差別化に基づくポジショニングを行うかである。

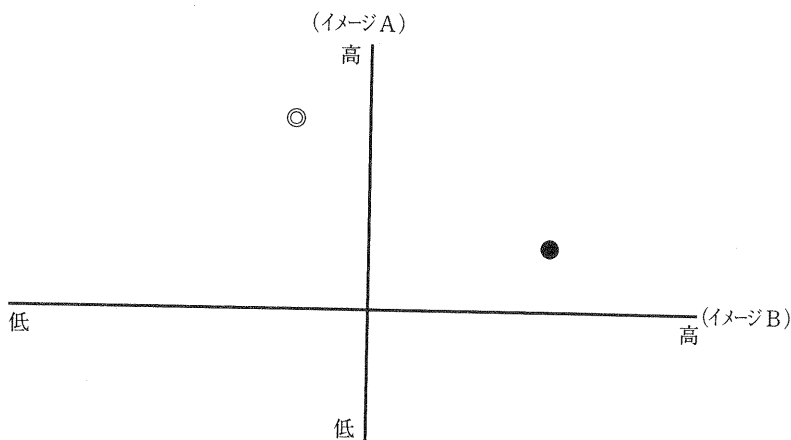
消費者は、一般的に、自分が購入しようとする製品の真の価値を評価できる十分な情報を持っていない場合が多い。企業と消費者との間に情報の不均衡が存在する場合、消費者は主観的判断によって製品の価値を認識し、

その知覚価値によって購買意思決定を行う傾向がある。したがって、知覚品質の戦略的管理が非常に重要であるといえる。消費者が知覚する品質は、企業のブランド・エクイティを高めるのに重要な役割を果たすことは言うまでもない。企業は、ポジショニング戦略を通じて消費者の知覚品質を戦略的に管理すべきである。

### 3) ブランド・イメージ・ポジショニング

これは、ブランド・イメージを戦略的に位置づける方法である。これを図で示すと、(図3) のようになる。

(図3) ブランド・イメージ・ポジショニング



(図3) に示されるように、ブランド・イメージ・ポジショニングは、ブランド・イメージ次元でポジショニングを行うものである。たとえば、Aイメージの強い競合ブランドが存在する場合、企業は、自社ブランドをその競合ブランドと差別化させるために、Bイメージの強いブランドとしてポジショニングを行うことが考えられる。このように、ブランド・イメー

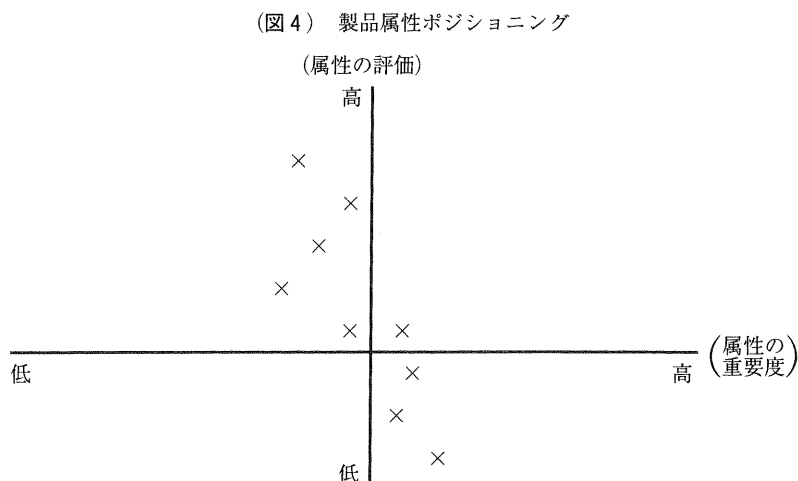


ジ・ポジショニングとは、消費者の心理的評価次元で自社ブランドのイメージを競合ブランドのそれと区別させる過程である。

最近では、製品の技術的特性よりもブランド・イメージが、企業がターゲットとする消費者の購買行動により影響を与える手段として認識されており、企業は、自社ブランドのイメージが相対的優位性をもつようにそれを有利にポジショニングすることによって、ブランド・エクイティを高めることができる。

#### 4) 製品属性ポジショニング

これは、ブランドを製品の属性と関連させる方法で、これを図で示すと、(図4) のようになる。



(図4) に示されるように、製品属性ポジショニングは、特定の製品カテゴリーの諸属性を抽出し、これを属性の重要度と属性の評価の次元をもって、特定のブランドのポジションを探るものである。

前述したように、消費者は、それぞれの製品属性に対して異なった重要性を認識している場合が多い。それ故に、企業は、消費者がどの製品属性に最も関心を持たれているかを把握し、それに基づいたマーケティング・コミュニケーション活動を展開してきた。たとえば、自動車市場の場合、トヨタは経済性と信頼性を、Volvo は耐久性を、Volkswagen は金銭的価値 (value for the money association) を強調する広告メッセージを使用してきた。ところで、企業は、必ずしも一つの製品属性だけをアピールする必要はないが、しかし、あまり多くの製品属性を同時にアピールすると、消費者に混同をもたらす恐れがある。多くの企業の場合、どのような細分市場も無視できないということで、これまで、ブランドを様々な属性と関連させようとしてきた。しかしながら、あまり多くの属性を含んでいるポジショニング戦略は強力なイメージを与えることができず、イメージの混同をもたらすことが多い。これは、顧客の動機づけと能力に制約があるために、多くの属性が含まれたメッセージは、その関連情報を処理するのに問題が生じるようになるからである。したがって、属性を多様に使用することも重要であるかも知れないが、それら諸属性の間に相互関連性がない場合にはブランドの力は発揮されなくなる恐れがある。

企業は、製品属性ポジショニングを通じて、消費者が重要と考えている属性を把握すべきである。また、消費者が重要と考えている属性において自社ブランドが消費者にどのように評価されているかをも把握すべきである。属性ポジショニングを通じて、企業は、ブランドの選好度を測定することができ、選好度の増大を通じて、結局は、ブランド・エクイティを高めることができる。

以上、ブランド・エクイティの構成要素を戦略的に管理するためのポジショニング戦略について検討した。企業は、消費者の知覚の中にある自社ブランドのポジションと、企業側で設定したポジショニングにおける自社

ブランドのポジションがどのように適合しているかを継続的に測定する必要がある。そして、もし、ブランドの知覚が変化し、双方のポジションにギャップが生じた場合、その対応としてブランドそのものを変えたり、ブランドのラインナップを変更するなどの多様な戦略を展開していくべきであろう。消費者の評価の問題をブランド戦略の最重要項目として位置づけ、それを継続的に把握することが、ブランド・エクイティの構築・向上のカギとなる。

## 5. むすびにかえて

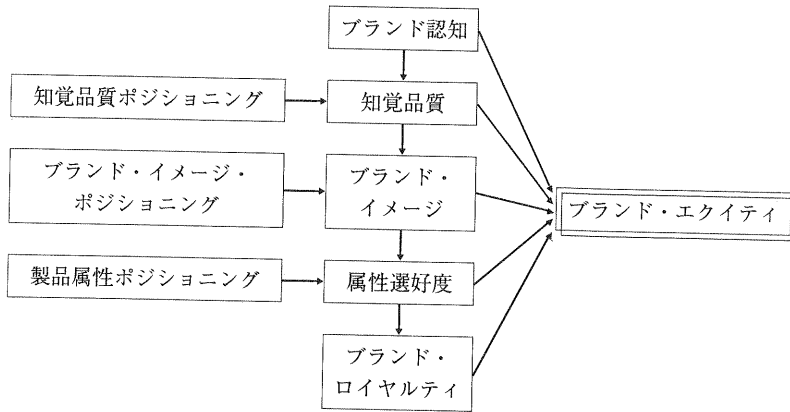
本論では、まず第一に、ブランド・エクイティがその構成要素によって構築される過程を明確にすべきであるという認識の下で、構成要素間の諸関係を明確にすることによって、その過程を探ろうとした。第二に、ブランドが消費者にどのように評価されているかは、企業の貴重な資産であるブランド・エクイティに直結する課題であるという認識の下で、ブランド・エクイティの構成要素の中でも、消費者評価に関連する要素だけを取り上げ、それら構成要素を戦略的に管理するためのポジショニング戦略について検討した。

企業はブランド・エクイティを構成する要素を管理するための段階的過程を理解すべきである。そして、自社ブランドがどの段階にきているかを把握し、その段階に合わせてポジショニング戦略を通じての戦略的管理を行うことが必要であるといえよう。

むすびにかえて、今まで論じた内容を簡単に(図5)に示す。

本論はブランド・エクイティ構成要素の戦略的管理に対する問題提起のための一つの試論にすぎず、今後、実証分析による仮説検証を通じての解明が研究課題として残されている。

(図5) 本論の主要内容



#### 【参考文献】

- Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Equity*. (陶山, 中田, 尾崎, 小林訳「ブランド・エクイティ戦略」ダイヤモンド社, 1994。)
- Aaker, D. A. (1996), *Building Strong Brand*. (陶山, 小林, 梅本, 石坦訳「ブランド優位の戦略」ダイヤモンド社, 1997。)
- Aaker, D. A. and A. L. Biel (1993), *Brand Equity & Advertising*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Aaker, D. A. and J. G. Shansby (1982), "Positioning Your Product," *Business Horizons*, May-June, pp. 56-62.
- Baldinger, A. L. (1990), "Defining and Applying the Brand Equity Concept: Why the Researcher Should Care," *Journal of Advertising Research* (June/July), Research Currents, No. 2-5.
- Biel, A. L. (1991), *Turning Brand Image into Brand Equity*, Paper Presented at 10th Annual Advertising and Consumer Psychology Conference, San Francisco, CA.
- Biel, A. L. (1992) "How Brand Image Drives Brand Equity," *Journal of Advertising Research* (Nov./Dec.), Research Currents, No. 6-12. (土山誠一郎訳「ブランド資産をどう形成するか」『日経広告研究所報』153号, 1994年2・3月, 4-13ページ。)
- Bovee, C. L. & W. F. Arens (1982), *Contemporary Advertising*, Irwin Homewood.
- Dobni, D. & G. M. Zinkhan (1990), "In Search of Brand Image: A Foundation Analysis," *Advances in Consumer Research*, Vol. 17, pp. 110-119.
- Dodds, W. B. & K. B. Monroe (1985), "The Effect of Brand and Price Information on Subjective Product Evaluations," *Advances in Consumer Research*, Vol. 12, pp. 85-90.
- Farqhar, P. H. (1989), "Managing Brand Equity," *Marketing Research*, September, pp. 24-33.
- Hoffman, G. D. (1991), "A Retailing Perspective on Brand Equity," in E. Maltz, *Managing Brand Equity*, *Marketing Science Institute Report*, No. 01-110 (April), pp. 8-9.

- Holmes, J. H. (1983), "Profitable Product Positioning," *MSU Business Topics*, Spring, p. 26.
- Horowitz, I. A. and R. S. Kate (1975), "Perception and Advertising," *Journal of Advertising Research*, Vol. 15, No. 3 (June), pp. 19-20.
- Kapferer, J. N. (1992), *Strategic Brand Management*, Kogan Page.
- Keller, K. L. (1993), "Conceptualizing, Measuring Customer-Based Brand Equity," *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 1-22.
- Keller, K. L. (1998), *Strategic Brand Management*, Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, P. (1994), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 8th ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J.
- Krishnan, H. S. (1996), "Characteristics of Memory Associations: A Consumer-Based Brand Wquity Perspective," *International Journal of Research in Marketing*, October, pp. 389-405.
- Ries, A. & J. Trout (1980), *Positioning*. (小林太三郎監修, 嶋村, 西田訳「ポジショニング」電通, 1987.)
- Simon, C. J. and M. W. Sullivan (1993), "The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach," *Marketing Science*, 12 (Winter), pp. 28-52.
- Weillbacher, W. M. (1993), *Brand Marketing*, Lincolnwood, IL.: NTC Business Books.
- Wilikie, W. L. (1986), *Consumer Behavior*, 2nd ed., John Willy & Sons, Inc.
- Yang, C. (1973) 『広告の科学—その発想と戦略—』中央公論社。
- Zeithaml, V. A. (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence," *Journal of Marketing*, Vol. 52 (July), pp. 2-22.
- 田中 洋(1994) 「ブランド・エクイティ研究の展開」『日本マーケティング・ジャーナル』54号, 88-92ページ。

## IV. 小売業態論と小売技術の国際移転

青 木 均

1. はじめに
2. 小売業態の生起・発展に関する仮説
  - 2-1. 代表的仮説のレビュー
  - 2-2. 代表的仮説の問題点
3. 小売技術の国際移転
  - 3-1. 小売技術受入のマネジメント
  - 3-2. 既存研究の整理
  - 3-3. 今後の研究課題
4. おわりに

### 1. はじめに

小売業態論は小売業態の生起と発展に関する様々な仮説の提示と検証とを含む流通研究の一領域である。小売業態の生起と発展に関する様々な仮説は、現実の小売業の歴史を振り返った際に湧き起こってくる疑問、すなわち、「なぜ新規の小売業態が生まれたのか」、「どのような経緯で新規の小売業態は生まれ、発展していくのか」、「小売業態の生起・発展に一定のパターンはあるのか」などに対する答えとして開発されてきた。

しかしながら、後に検討していくように、小売業態の生起と発展に関する代表的仮説にはいくつかの問題点を有している。議論を先取りすれば、各々の代表的仮説においては、共通して、海外から小売業態に関する知識がもたらされることを無視している点が重要な問題点としてあげられる。

わが国においては、新しい小売業態のほとんどが海外より紹介され、移転されてきたにもかかわらず、その経緯は小売業態の生起・発展に関する代表的仮説によっては説明されないのである。したがって、小売業態の生起と発展に関する研究については、その深化のために、海外からの知識移転を視野に入れた研究が望まれるのである。

さて、小売業態に関する知識の国際移転については、「小売技術の国際移転研究」と呼ばれる研究が蓄積されてきた。既に多くの関連する研究が存在しているが、それらを小売業態論と関連づけて整理する必要がある。

本論文の目的は、小売業態論を深化させるために、小売技術の国際移転に関する研究の課題を導出することにある。まず、小売業態の生起・発展に関する代表的な仮説をレビューし、問題点を検討する。つぎに、小売技術移転に関する既存研究を整理する。さらに、小売業態論を深化させることに向けて、小売技術の国際移転研究の課題を導出する。

## 2. 小売業態の生起・発展に関する仮説

ここではまず小売業態の生起・発展に関する代表的な仮説をレビューする。つぎに、各代表的仮説に内在する問題点と代表的仮説に共通してみられる問題点について検討していく。

### 2-1. 代表的仮説のレビュー

小売業態の生起・発展に関する代表的仮説として、流通に関するテキストや論文において取り上げられることの多い6つの仮説をレビューしていく<sup>(1)</sup>。すなわち、小売の輪 (wheel of retailing) 仮説<sup>(2)</sup>、真空地帯 (vacuum) 仮説<sup>(3)</sup>、小売アコーディオン (retail accordion) 仮説<sup>(4)</sup>、弁証法 (dialectic) 仮説<sup>(5)</sup>、小売3つの輪 (three wheels of retailing) 仮説<sup>(6)</sup>、および小売ライフ・サイクル (retail life cycle) 仮説<sup>(7)</sup>である。

### 1) 小売の輪仮説

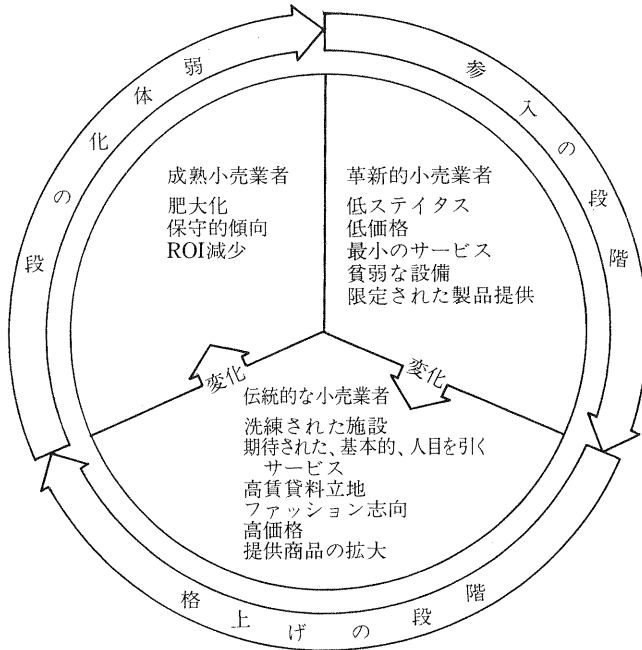
マクネアー (McNair, M. P.) によって提唱された、小売業態の生起・発仮説の先駆けとなった仮説である。小売の輪仮説においては、小売業態の生起・発展は次のような過程をたどると定式化されている。

まず、「革新 (innovation)」であると見なされるような新規の経営技術・知識を持った小売業者が、地価の安い地点での簡素な店舗、セルフ・サービスの採用を始めとする「もてなし」の削減、および商品ラインの限定などによる、低水準の営業コストとマージンの実現によって、低価格販売を武器として市場に現れる。低価格販売に関する独自のノウハウによって、新規の小売業態を市場にもたらした革新的小売業者は、市場において競争上優位に立つ。競争相手である他の小売業者は、革新的小売業者の競争優位性を認めると、その経営方法を模倣する。やがて、低価格型の小売業経営方法が小売業者間で広まり、一般的に新規小売業態として認められ、小売業において優勢となる。しかし、低価格型の小売業態が確固たる存在となってくると、次々と、さらに多くの小売業者が低価格型小売業態を模倣して参入してくるため、同じ小売業態内での競争は激化する。同じ小売業態に属する個々の小売業者はより競争上優位に立つために、品揃え幅を拡大したり、情報の提供や付帯サービスを充実させるようになる。つまり、格上げ (trading up)、高級化である。格上げによって小売業者は低マージン・低価格を維持することができなくなり、必然的にマージン幅と価格水準の上昇を招く。低価格型小売業態を採用した小売業者がもはや価格競争力を失ってしまうと、さらに、また新たな低価格型小売業態が出現してくる余地が生まれ、実際にまた新たな低価格販売に関する経営技術・知識を持つ小売業者が出現してくる。

小売の輪仮説がその名を冠されているのは、各小売業態は、低価格型から格上げし、そして成熟して、高価格型小売業態へと姿を変えするという循



図一 小売の輪



出所：Lewison, D. M. *Retailing*, 4th ed., Macmilan Publishing, 1991, p. 73.

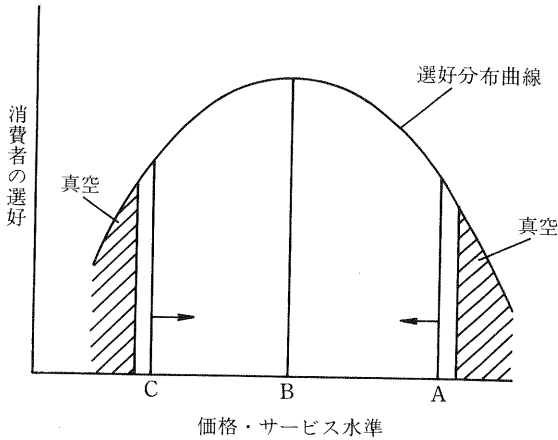
環を繰り返し、まるで輪がくるくると回転しているようであること強調するからである(図一)。

## 2) 真空地帯仮説

小売業のサービス・価格水準に対する消費者の選好（いわゆる好み）におけるすきま（真空）の存在から新規小売業態の生起を説明しようとした、ニールセン（Neilsen, O.）によって唱えられた仮説である。

図一 2 に示されているように、低水準のサービス・価格（この場合のサービスは小売サービス全般）から高水準のサービス・価格まで小売業の

図一 2 真空地帯

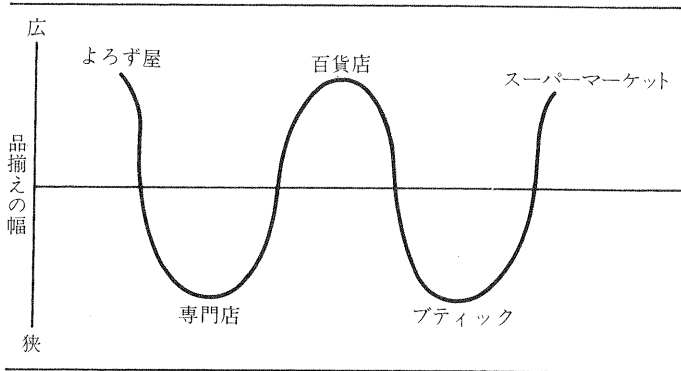


出所：Neilsen, O., "Development in Retailing," in M. Kjaer-Hansen (ed.), *Reading in Danish Theory of Marketing*, North-Holland, 1966, p. 113. 一部改変。

サービス・価格水準に対する消費者の選好が画かれ、中程度の水準のサービス・価格に対して最も消費者の選好が集まっているとする。現在、低水準の小売店A、中程度の水準の小売店B、高水準の小売店Cがあるとする。小売店Aはさらなる消費者の愛顧獲得を目指し、サービス・価格水準を消費者の選好がより集まっている小売店Bの方向へ引き上げる（格上げ）。また、小売店Cもさらなる消費者の愛顧獲得を目指し、サービス・価格水準を小売店Bの方向へ逆に引き下げる（格下げ）。その結果、最も高水準と低水準の小売店がなくなり、真空地帯、つまりすきまが生じることになる。新規の参入者はすきまに参入し、新しい小売業態として登場することになる。すなわち、低価格型の廉売店や高価格型の高級店が新規小売業態として登場するわけである。

真空地帯仮説は小売の輪の仮説では説明されていなかった高価格型小売業態の生起をも取り扱っているところに特徴がある。

図—3 小売アコーディオン



出所：Mason, J. B., M. L. Mayer and J. B. Wilkinson, *Modern Retailing: Theory and Practice*, 6th ed., R. D. Irwin, 1993, p. 33.

### 3) 小売アコーディオン仮説

品揃え幅の拡大・縮小という観点から新規小売業態の生起を説明しようとした、ホランダール（Hollander, S. C.）によって唱えられた仮説である。図—3 に示されているように、よろず屋のような品揃え幅の広い小売業態が既に存在し、小売業において優勢であるとする、次には品揃え幅の狭い専門店が新規の小売業態として出現するが、時間が経過して専門店が優勢な存在となると、さらに、次にはまた百貨店のような品揃え幅の広い新規の小売業態が登場するという歴史的パターンが提示されている。つまり、小売業態の生起・発展は、まるで演奏されるアコーディオンのように、品揃え幅が広がったり、狭まったりし、品揃えの総合化と専門化の間で揺れ動くというのである。

### 4) 弁証法仮説

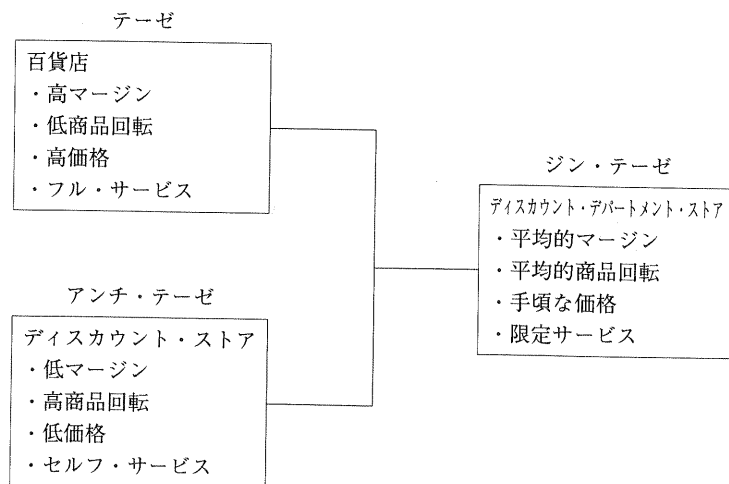
ヘーゲルの弁証法的進化論の考え方を応用して、新規小売業態の生起・発展を説明しようとする、ギスト（Gist, R. E.）によって唱えられた仮説

である。

弁証法的進化論によれば、物事の進化過程は、テーゼ (thesis), アンチ・テーゼ (anti-thesis), テーゼとアンチ・テーゼを統合したジン・テーゼ (syn-thesis) という論理によって捉えられ、テーゼ, アンチ・テーゼ, ジン・テーゼが限りなく繰り返す過程であるという。主流となっているテーゼに対して、反主流となるアンチ・テーゼが現れ、さらにテーゼとアンチ・テーゼが統合されたジン・テーゼが出現し、やがてジン・テーゼはテーゼとなる。

小売業態の生起・発展に当てはめてみると、図—4 に示されているように、百貨店が、高マージン、低商品回転、高価格、フル・サービスなどの特徴を持って、小売業のテーゼとして存在している。すると、アンチ・テーゼとしてディスカウント・ストアが、低マージン、高商品回転、低価格、セルフ・サービスなどの特徴でもって挑戦してくる。その後、百貨店

図—4 小売業態の弁証法的発展過程



出所：Lewison, D. M. *Retailing*, 4th ed., Macmillan Publishing, 1991, p. 74. 一部改変。

とディスカウント・ストアとの両方の特徴を備えたディスカウント・デパートメント・ストアが、平均的なマージン、平均的商品回転、手頃な価格、限定サービスなどの特徴でもって、ジン・テーゼと登場してくるのである。

#### 5) 小売3つの輪仮説

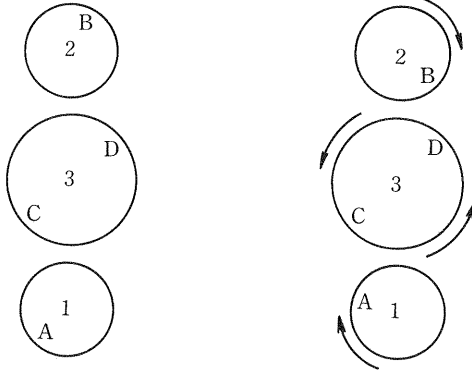
小売の輪仮説が、価格・サービスが低水準の新規小売業態しか想定せず、すべての新規小売業態を考慮していない点や、新規小売業態登場に対する既存小売業態の反応を考慮していない点を批判し、価格・サービスが高水準の新規小売業態の存在、既存小売業態の反応を組み入れ、小売の輪仮説を補う目的で、イズラエリ (Israeli, D.) によって唱えられた仮説である。

図一5に示されているように、3つの輪が想定されている。1の輪は低コスト・低価格でもって参入してくる新規小売業態の輪で小売の輪仮説の輪に相当し、2の輪は高コスト・高サービスでもって参入してくる新規小売業態の輪、そして3の輪は既存小売業態の輪である。

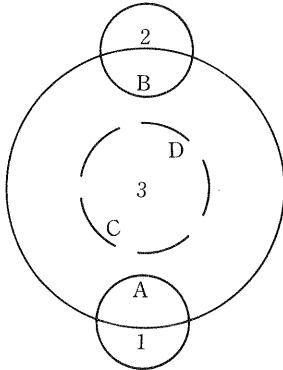
①段階では、サービス・価格が低水準の新規小売業態であるAと高水準の新規小売業態であるBが出現する。②段階では、新規小売業態の参入を阻止できず、顧客愛顧を奪われるままの既存小売業態であるCとDが、顧客愛顧を奪い返そうと、新規小売業態の革新的部分を一部見習って、格上げ、あるいは格下げを実施する。すると、新規小売業態も対抗して格上げ、格下げを実施する。つまり、1、2、3とも輪が回るのである。③段階では、既存小売業態と新規小売業態の反応の結果、両者の差異は、希薄化し、新規小売業態は既存小売業態に組み込まれるようになる。ここで3つの輪は静止してしまう。④段階では、さらにまた新規の小売業態E、Fが登場し、以降上記の過程を繰り返す。

図一5 小売3つの輪

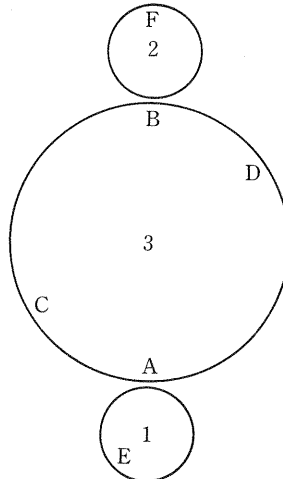
- ① 低水準の革新的業態Aと高水準の革新的業態Bの出現  
 ② 既存業態CとDの反応と革新的業態AとBの反作用



- ③ 既存業態の革新



- ④ 革新的業態EとFの参入によるサイクルの再出発

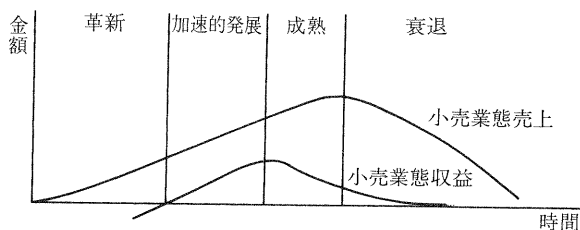


出所：Israel, D., "The Three Wheels of Retailing: A Theoretical Note,"  
*European Journal of Marketing*, Vol. 7, No. 1, 1973, pp. 71-72.

## 6) 小売ライフ・サイクル仮説

小売業態の生起から衰退までの過程を，製品ライフ・サイクル論

図－6 小売ライフ・サイクル



出所：Davidson, W. R., A. D. Bates and S. J. Bass, "The Retail Life Cycle,"  
*Harvard Business Review*, Vol. 54, November-December, 1976, p. 91.

表－1 小売ライフ・サイクルと小売業者の行動

	重要な分野，問題	小売ライフサイクルの発展			
		1. 革新	2. 加速的發展	3. 成熟	4. 衰退
市場特性	競争相手の数	ほとんどない	適度	直接の競争相手多数，適度な間接競争	適度な直接競争 間接的競争相手多数
	売上成長率	急速	速い	普通から鈍化へ	緩慢あるいはマイナス
	収益水準率	低から中へ	高い	中	非常に低い
	新しい革新の持続期間	3年から5年	5年から6年	不定	不定
適切な小売業者の行動	投資／成長危険についての意思決定	投資最小－高リスク容認	成長維持のために高水準の投資	未開発の市場の成長の厳しい抑制	最小限，不可欠な資本支出
	経営中枢の関心	調整と実験による概念修正	先取的市場地位の確立	過剰能力と「オーバーシュア」 小売概念の改訂	「脱出」戦略の実施
	経営管理技術の使用	最小	適度	拡大	適度
	最も成功する経営形態	企業家型	中央集権型	プロフェッショナル型	世話人型

出所：Davidson, W. R., A. D. Bates and S. J. Bass, "The Retail Life Cycle," *Harvard Business Review*, Vol. 54, November-December, 1976, p. 92. 一部削除。

(product life cycle) を応用して説明しようとする、ダビットソン他 (Davidson, W. R., A. D. Bates, and S. J. Bass) によって唱えられた仮説である。

製品ライフ・サイクルと同様、小売業態は、革新 (innovation) 段階、加速的發展 (accelerated development) 段階、成熟 (maturity) 段階、および衰退 (decline) 段階の4つの段階を経ることが想定されており (図—6)、それぞれの段階ごとに小売業者が対応すべき経営行動が示されている (表—1)。

まず、革新段階では、新規の小売業態が、価格、立地、および品揃えなどについて、マーケティング戦略上、既存の小売業態とは違った革新性をもって登場してくる。競争相手はほとんどなく、急速に売上高は伸びていく。

加速的發展段階では、新規小売業態の売上高が急速に伸び、既存小売業態から顧客を奪っていく。そのため、この小売業態の成長性を見込んで追随・模倣する小売業者がどんどん増えていく。加速的發展段階初期の頃は、個々の小売業者は規模の拡大に伴って、規模の経済性を享受し始めるが、後期の頃には、大規模化した運営をまかなうためにスタッフが増加し、次第に営業コストが増加する。中央集権型の経営管理が必要とされるようになる。この時期もっとも利益水準が高まる。

成熟段階では、新規小売業態はもはや、「新規」、「革新」ではなくなり、売上高の伸びは低下する。個々の小売業者は一層規模が拡大し、激しい競争、過剰な供給能力などの環境変化に対応するため、高度な専門的知識を要するプロフェッショナル型の経営管理が必要とされる。激しい競争に対応するため、操業コストが上昇し、利益水準が低下していく。また、この頃に新たな革新的小売業態が出現してくる。

衰退段階では、当該小売業態の競争力は失われ、もはや顧客を引き付けることができず、売上高は低下していく。



## 2-2. 小売業態の生起・発展に関する仮説の問題点

前記においてレビューした6つの代表的な小売業態の生起・発展に関する仮説について、それぞれに問題点を指摘することができる。

小売の輪仮説については、アメリカにおけるスーパーマーケットやディスカウント・ストアなどの生起・発展をうまく説明することができると考えられる。つまり、両者とも低価格型で登場し、発展するに伴って格上げし、やがて成熟するに至って価格水準を上昇させていったのである。しかしながら、次のような問題点を指摘することができる。まず、コンビニエンス・ストアやブティックといった高価格型の小売業態の出現が考慮されていないことが指摘できる<sup>(8)</sup>。新規小売業態の出現を低価格型に限っているのである。そのことに関連して、スーパーマーケットといっても発展途上国の場合では、低価格型ではなく、高価格型の小売業態として登場したような現実も説明できない<sup>(9)</sup>。さらに、低価格型小売業態の登場、格上げなどの過程について、消費者の反応・愛顧が考慮されていないことが大きな問題点としてあげられる<sup>(10)</sup>。

高価格型小売業態の出現や消費者の反応を考慮し、小売の輪仮説の問題点を克服しようとしているのが、真空地帯仮説である。真空地帯仮説においては、新規小売業態の出現は、既存小売業態が小売サービスに対する消費者選好に対応して格上げ・格下げを実施した結果であると説明されている。ただし、山なりの消費者選好分布曲線が既知のものとされているが、実際には推定することは困難であろう。小売サービス全体を消費者選好の対象としているためなおさらである。

小売アコーディオン仮説と弁証法仮説はともに新規小売業態の生起に焦点を当てている。小売アコーディオン仮説は小売業の品揃えの拡大・縮小という観点から新規の小売業態が生まれることを説明し、弁証法仮説はテーゼとアンチ・テーゼとの統合という観点から新規の小売業態が生まれ

ることを説明しているが、両者ともなぜ品揃え拡大・縮小やテーゼとアンチ・テーゼの統合が起こるのかについて説明していないという問題点が指摘できる。そのことに関連して、消費者の反応・愛顧を考慮していないことも問題点として指摘できる。

小売の3つの輪仮説においては、小売の輪仮説を補うべく、新規小売業態について低価格型のみならず高価格型の生起・発展も含まれ、また、既存小売業態の新規小売業態の生起・発展に対する反応をも考慮されているが、小売の輪仮説同様、消費者の反応・愛顧が考慮されていないことが大きな問題点である。

小売ライフ・サイクル仮説は、小売業態の発展に焦点を当ており、ライフ・サイクルの各段階ごとに小売業経営者がどのような対応をすべきなのか、おおまかな意思決定の指針を提示している。しかしながら、小売業態の発展を規定する要因が明らかにされていない。つまり、なぜ小売業態が発展し、ライフ・サイクルをたどっていくのかは明確でない。さらに、そのことに関連して、消費者の反応・愛顧があまり考慮されていない。

ここでレビューした全ての仮説において共通して次の2つの問題点を指摘することができる。

- ① 集計水準の混乱<sup>(11)</sup>。
- ② 小売業態に関する知識の国際的な移転が考慮されていない<sup>(12)</sup>。

①について。どの仮説も小売業態の生起・発展を説明しようとしているにもかかわらず、戦略タイプとしての小売業態と、企業である小売業者、事業所である小売店舗を混乱させている。例えば、小売の輪仮説や3つの小売の輪仮説においては小売業者と小売業態が混乱している。また、小売ライフサイクル論においては、小売業者の発展が小売業態の発展に置き換えられている。

②について。わが国小売業の歴史を振り返った場合、スーパーマーケッ

トやコンビニエンス・ストアなどは、アメリカから小売業態自体のアイディア、運営方法などが移転されてきた。多くの発展途上国、あるいは先進国においても、同様の歴史を省みることができる。小売業態の生起・発展を説明するうえで、とりわけ生起については、知識の国際的な移転を考慮する必要がある。

#### 注

- (1) なお、本文でレビューする小売業態の生起・発展に関する仮説以外には、代表的なものとして生態学を援用した仮説がある。環境決定論的な視点で、自然淘汰や環境適応という概念を駆使して、小売業態の生起・発展を説明しようとするものである。主要研究として次のようなものがある。Dreesmann, A. C. R., "Patterns of Evolution in Retailing," *Journal of Retailing*, Vol. 44, Spring, 1968, pp. 64-81. および Markin, R. J. and C. P. Duncan, "The Transformation of Retailing Institutions: Beyond the Wheel of Retailing and Life Cycle Theories," *Journal of Macromarketing*, Vol. 1, Spring, 1981, pp. 58-66.
- (2) 小売の輪仮説は、マクネアーが説を展開し、その後ホランダーがその説を整理して「小売の輪」と名付けた。詳しくは次の文献を参照のこと。McNair, M. P., "Significant Trends and Developments in the Postwar Period," in Smith, A. B. (ed.), *Competitive Distribution in a High-Level Economy and Its Implications for the University*, University of Pittsburgh Press, 1958, pp. 1-25. および, Hollander, S. C., "The Wheel of Retailing," *Journal of Marketing*, Vol. 24, July, 1960, pp. 37-42.
- (3) Neilsen, O., "Development in Retailing," in M. Kjaer-Hansen (ed.), *Reading in Danish Theory of Marketing*, North-Holland, 1966, pp. 101-115.
- (4) Hollander, S. C. "Notes on the Retail Accordion Theory," *Journal of Retailing*, Vol. 42, Summer, 1966, pp. 29-40.
- (5) Gist, R. E., *Retailing: Concepts and Decisions*, John Wiley & Sons, 1968, pp. 106-109.
- (6) Izraeli, D. "The Three Wheels of Retailing: A Theoretical Note," *European Journal of Marketing*, Vol. 7, No. 1, 1973, pp. 70-74.
- (7) Davidson, W. R., A. D. Bates, S. J. Bass, "The Retail Life Cycle," *Harvard Business Review*, Vol. 54, November-December, 1976, pp. 89-96.
- (8) Hollander, "The Wheel of Retailing" pp. 40-41.
- (9) *ibid.*
- (10) Alderson, W., *Dynamic Marketing Behavior*, R. D. Irwin, 1965, p. 238 (田村正紀・堀田一善・小島健司・池尾恭一訳『動態的マーケティング行動』千倉書房, 1981年, 291ページ)。
- (11) 向山雅夫「小売商業形態展開論の分析枠組(Ⅱ)——分析次元とその問題点」『武蔵大学論集』第33巻第4号, 1986年, 19-22ページ。
- (12) Kaynak, E. "A Refined Approach to the Wheel of Retailing," *European Journal of Marketing*, Vol. 13, No. 7, 1979, p. 239.

### 3. 小売技術の国際移転

小売業態論との関連から小売技術の国際移転研究を推し進めるならば、小売業者の小売技術受入についてマネジリアル・アプローチ (managerial approach) が欠かせない<sup>(1)</sup>。なぜならば、小売技術を受入れる主体は主として小売業者<sup>(2)</sup>であり、小売業者が競争優位性追求を動機として小売技術の獲得を計るからである。ここでいう小売技術とは、小売業者が保有する、財貨を最終消費者 (以下消費者) に直接提供することに関わる知識の体系 (技術、技能、およびノウハウと同義) であり、とりわけ、小売業態<sup>(3)</sup>として表わされる、小売ミックスの組み合わせに関する知識の体系に焦点を当てる。したがって、小売技術の国際移転とは小売業態に関する知識の国境を越えた移転を指す。

#### 3-1. 小売技術受入のマネジメント

小売技術の国際移転の研究は、集計水準 (国家・地域、企業・事業体)<sup>(4)</sup>と視点 (技術受入側、技術提供側)<sup>(5)</sup>をそれぞれ組み合わせることによって、4つの領域に整理することができる。すなわち、国家・地域水準—技術受入側視点、国家・地域水準—技術提供側視点、企業・事業体水準—技術受入側視点、企業・事業体水準—技術提供側視点である。もちろん、小売技術受入マネジメントからの接近は企業・事業体水準—技術提供側視点に含まれる。

一般的に、マネジメントは、計画 (plan)、実行 (do)、および監査 (check) からなるサイクルを意味するが、それぞれの段階について研究課題が考えられる。まず、小売技術受入のマネジメントにおける諸活動について整理しうる分析枠組み<sup>(6)</sup>を提示しよう (表—2)。

計画段階においては、小売技術の国際移転に関して受入側は次のような

表一2 小売技術受入マネジメントの分析枠組み

★計画	<p>受入（獲得）技術の選択          技術提供組織の選択          技術移転形態の選択          ◎環境分析（影響要因）            外部環境              ミクロ的環境（消費者，競合他者，供給業者，技術提供組織など）              マクロ的環境（技術受入国・技術提供国の法規制，政策，経済発展段階など）            内部環境              学習能力（人員，設備，資金，情報など）</p>
★実行	<p>交渉（組織間コンフリクト）          技術適応</p>
★監査	<p>技術移転の成否の分析</p>

選択を行うと考えられる。すなわち，受入（獲得）技術の選択，技術提供組織（以下提供側）の選択，および技術移転形態の選択である。また，各々の選択には様々な要因が影響を与える。一般に，企業は環境分析によって自らの選択に影響を与える要因を探り出そうとする。環境を外部環境と内部環境に分け，さらに，外部環境を事業に直接影響を与えるミクロ的環境と間接的に影響を与えるマクロ的環境に分けて，それぞれ重要な分析対象を表一2に示しておこう。

外部ミクロ的環境においては，消費者，競合他者，供給業者，技術提供組織などの動向が分析対象となるだろう。消費者については購買慣習やニーズなどが分析対象となる。競合他者については競争状況がなにより分析対象となる。供給業者については，製造業者や卸売業者の経営状況に加えて，それらと小売業者との取引慣行や物流なども含んだ流通システムも

分析対象となる。技術提供組織については経営状況が分析対象となる。

外部マクロ的環境においては、技術提供国や技術受入国の法規制、政策、経済発展などが分析対象となるだろう。また、内部環境においては技術を受入れる能力、すなわち、学習能力が分析される必要がある。したがって、小売業者が保有する、人員、設備、資金、および情報などが分析対象となるだろう。

実行段階においては、提供側と受入側との交渉に伴うコンフリクト（conflict）への対応問題が持ち上がるであろう。また、組織にとって技術は即座に獲得することができないため、小売技術獲得過程の問題が存在する。受入側の小売技術獲得過程が考慮されなければならない。さらに、受入側が獲得した小売技術は受入側の環境に合わせ変容される。小売技術の適応問題である。

また、監査段階においては、小売技術移転の成否が分析されなければならない。

### 3-2. 既存研究の整理

既存研究のほとんどは集計水準を国家・地域に設定しているが、集計水準を企業、事業体においた小売技術受入のマネジメント研究に関連づけ、援用することは可能である。そこで、上記の分析枠組みをもとにして、それぞれのマネジメント・サイクル段階ごとに既存研究を整理していこう<sup>(7)</sup>。

#### 1) 計画段階

特定の選択と特定の要因とを関連づけることによって研究が成立する。例えば、小売技術であるスーパーマーケットの選択と技術受入国消費者の購買行動の特定パターンとを関連づけるように。小売技術の国際移転に関する主な既存研究のほとんどは、先進国において普及している特定の小売技術（主にスーパーマーケット）をいかに発展途上国に成功裏に移転させ

るのかを主眼とし、特定の小売技術と技術受入国である発展途上国の外部環境の特定要因との関連を検討してきたのであった<sup>(8)(9)</sup>。とりわけ、スーパーマーケットの移転について、技術提供国の外部ミクロ的環境と技術受入国の外部ミクロ的環境との違いを明確化し、その違いによって、スーパーマーケットに対する阻害要因を明確化することに努力を集中させてきた<sup>(10)</sup>。なお、いうまでもないが、既存研究において検討され、導出された発展途上国におけるスーパーマーケットに対する阻害要因は、研究された当時に認識されたものである。

外部ミクロ的環境におけるスーパーマーケットに対する阻害要因について、ゴールドマン（Goldman, A.）は発展途上国に共通する阻害要因を規範的に検討して、次のようなものをあげた<sup>(11)</sup>。すなわち、製造業、卸売業段階における、商品の事前包装（prepackaging）の不十分さ、商品の標準化（standardization）・格付け（grading）の不十分さ、および商品の商標化（branding）の不十分さである。つまり、スーパーマーケットの主要要素であるセルフ・サービスにおいては、消費者自らが商品を直接手に取って選択するため、手に取り易いように商品は事前包装される必要がある。また、消費者が商品を比較・選択する際、希望する品質の選択を容易にならしめるために、品質が標準化されていたり、生鮮食料品であれば品質が格付けされている必要がある。さらに、商品が商標化されていなければ、小売業者が消費者に対して行なう情報提供の頻度や内容の種類を多くしなければならず、販売員による情報提供を必要とする場合にはセルフ・サービスが成り立たなくなってしまうと考えられる。また、消費者の購買行動について、社交活動として購買を行なう消費者が存在し、彼らにセルフ・サービスが嫌われることも指摘されている。また、ケイナック（Kaynak, E.）は、セルフ・サービスを成り立たせなくする要因の一つとして消費者の識字能力の欠如をあげた<sup>(12)</sup>。消費者に識字能力がないと、POP を始め

とする広告や商品パッケージの表示を読み取ることができず、セルフ・サービスの実施を困難ならしめると考えられるのである。

各国・地域個別に外部ミクロ的環境におけるスーパーマーケットに対する阻害要因を検討したもの<sup>(13)</sup>として、例えば、ホーとロー (Ho, S. and H. Lau) の研究があげられる<sup>(14)</sup>。彼らは香港の消費者の生活様式 (life style) をアメリカのそれとを比較し、香港においてスーパーマーケットが不完全にしか移転しない理由を検討した。彼らによれば、アメリカの消費者は、食肉や冷凍食品を好み、買い回り頻度が低く、自家用車の所有率が高いなどの特性を持つ一方で、香港の消費者は、海産物や食肉、あるいはその他の生鮮食品を好み、買い回り頻度が高く、自家用車の所有率が低いなどの特性を持つ。香港消費者のそれらの特性が香港におけるスーパーマーケット普及の阻害要因となっていることが指摘された。謝は中国におけるスーパーマーケット導入の阻害要因として、製造業段階における大量生産体制の未確立やパッケージ技術や冷凍技術の未発達、消費者家庭における冷蔵庫の未普及や貯蔵スペースの制限、あるいは消費者の自由市場を利用する購買慣習などを指摘した<sup>(15)</sup>。

外部マクロ的環境におけるスーパーマーケットに対する阻害要因については、ゴールドマンは発展途上国共通の阻害要因として、交通インフラストラクチャーの未整備、あるいはマス・コミュニケーション (mass communication) 手段の未発達を指摘した<sup>(16)</sup>。スーパーマーケットは伝統的な小売業に比べて、店舗規模が大きいので、商圈が広い。そのため、より広い地域の消費者の店舗出向が期待される。しかしながら、発展途上国においては交通インフラストラクチャーが未整備である。すなわち、消費者における自動車所有率が低く、公共交通機関の発着頻度が低いので、消費者のスーパーマーケットへの出向費用を高めることになると考えられる。小売業者がマス・マーチャндаイジングを実現するためには、商品情報が高



水準に消費者に保有されている必要があり、マス・コミュニケーションの存在は消費者に大量の商品情報を提供する契機となる。また、ゴールドマンはその他の阻害要因として、伝統的小売業者の政治的圧力もあげている<sup>(17)</sup>。

内部環境におけるスーパーマーケットに対する阻害要因については、例えば、アラウィ（Alawi, H. M. A.）はサウジ・アラビアの小売業経営者へのインタビュー調査を通じて、既存小売業者へのセルフ・サービス小売業普及の可能性について検討した<sup>(18)</sup>。彼は、既存の小売業者が、合理的な計画化の欠如、短期志向の意思決定、およびプロモーション活動への限られた関心などの特徴を持ち、それらの特徴がセルフ・サービス普及の阻害要因となっていることを指摘した。

計画段階において、特定の選択と特定の要因とを関連づけることは小売技術選択問題のみにとどまらない。技術移転形態の選択についても研究が存在しうる。小売技術移転形態に関する主な研究としてカッカー（Kacker, M.）の研究が存在する<sup>(19)</sup>。カッカーはまず小売技術<sup>(20)</sup>を、所与の環境において、小売業に享受される事業概念（business concepts）、操業政策（operating policies）、およびテクニク（techniques）であるとしたうえで、技術移転を非計画的な流れと計画的な流れとに区別して、各流れについて利用可能な移転形態を列挙した<sup>(21)</sup>。この場合、非計画的な流れとは意図せざる技術の移転である、計画的な流れとは目的を持った意図的な技術の移転である。非計画的な流れに利用可能な主な移転形態としては、観察（observation）、セミナー（seminar）、会議（convention）、海外直接投資（foreign direct investments）、およびフランチャイジング（franchising）などがあげられ、計画的な流れには、海外直接投資、合弁（joint venture）、マネジメント契約（management contract）、フランチャイジング、および教育・訓練（education and training）などがあげられて

いる。

## 2) 実行段階

既存研究においては、技術適応、すなわち、技術提供国で普及している小売技術を技術受入国に移転させる過程で、技術受入国の環境に合わせて小売技術が変容していくことについて検討されてきた<sup>22)</sup>。例えば、アメリカから日本にスーパーマーケットが移転された際の技術適応について議論がなされてきた。橘川と高岡によれば、スーパーマーケット移転当時、生鮮食品を購入することが多い日本では、生鮮食品の事前包装が十分でなく、それらの販売にセルフ・サービスが適用できない状況にあった<sup>23)</sup>。それゆえ、生鮮食品販売については、スーパーマーケットを運営する小売業者が直接関与することはせず、店舗内にテナントとして専門店を入居させ、テナントによる対面販売を認めた経緯があるという。

小売技術獲得過程については、劉が台湾企業のコンビニエンス・ストア技術獲得について論究した<sup>24)</sup>。劉は、台湾の統一企業グループがアメリカのサウスランド社からコンビニエンス・ストア技術を導入して店舗展開を始め、経験重ねるにつれ「経験知」を蓄積し、さらに、その「経験知」をマニュアル化して店舗展開に役立てていく過程を整理した。

## 3) 監査段階

小売技術の国際移転に関する既存研究で小売技術移転の成否を本格的に検討したものはない。

### 3-3. 今後の研究課題

マネジメント・サイクル各段階ごとに今後の研究課題を検討していこう。

#### 1) 計画段階

小売技術選択については、関連する既存研究が多数存在するが、今後さらに議論を深めていく必要がある。まず、既存研究においては十分検討さ

れていないスーパーマーケット以外の小売技術について、環境要因と小売技術選択との関連を検討していく必要がある。また、スーパーマーケットについては、外部環境の様々な要因と小売技術選択との関連を検討するだけでなく、内部環境要因との関連を検討する必要がある。小売業者の競争優位性を考慮するのならば、内部環境においてとりわけ重要視する必要があるのが小売業者の学習能力であろう。学習能力は小売業者の保有する情報によって規定されると考えられている<sup>(25)</sup>。その場合、情報とは受入側が保有している技術や組織イメージ、さらには組織文化などが含まれる<sup>(26)</sup>。スーパーマーケットと小売技術受入側が既に保有している技術との関連、あるいはスーパーマーケット受入側との組織文化との関連の検討が研究課題としてあげられる<sup>(27)</sup>。もちろん、それらの課題はスーパーマーケットに限られるわけではなく、他の小売技術にも検討範囲を広げるべきである。

なお、環境、とりわけ外部環境の分析と小売技術選択との関連を検討する際には、小売技術提供側と受入側の環境比較の視点は欠かすことができない<sup>(28)</sup>。移転の対象となる小売技術は提供側環境に適合しているものであるから、受入側環境が提供側環境と違っていれば適合しない可能性が高い。したがって、環境比較によって適合を精査する必要がある。そのことに関連して、提供側と受入側環境の経済発展段階の異同に焦点を絞り（多くの場合、提供側が先進国、受入側が発展途上国ないしは先進国）、小売技術の適合を検討することも考えられる<sup>(29)</sup>。また、環境比較には、法規制、政策についても取り上げられる必要がある<sup>(30)</sup>。小売業に対する政策は、既存小売業者の保護、小売流通の効率性推進、小売価格の安定、および消費者の保護などの目的で立案される<sup>(31)</sup>。受入側視点で、それぞれの目的に照らし合わせて、受入側の属する国家・地域の政策について、獲得対象の小売技術に対する阻害要因や適合を分析しなければならないだろう。

小売技術提供側の選択については、いままで検討されてきていない。小

売技術受入側の競争優位性を考慮すれば、小売技術受入側の内部環境、すなわち学習能力と小売技術提供側の選択との関連の検討は非常に重要である。小売技術提供側の選択については、小売技術提供側の組織文化と小売技術受入側の組織文化との相違が小売技術移転に与える影響などの検討が研究課題として考えられる。近年、研究の蓄積が進んできた企業間の提携に関する論考を援用していくことが必要であろう<sup>(32)</sup>。

小売技術移転形態の選択については、各々の技術移転形態の特質を明らかにし、条件適合論として、環境要因と技術移転形態選択について検討する必要があるだろう。既存研究においては、カッカーが計画的移転と非計画的移転それぞれに適する技術移転形態を検討したのみである。ちなみに、製造業における技術移転の研究では、技術移転形態の選択に影響を与える環境要因として、提供側が直面している競争、技術の年齢（ライフ・サイクル）、技術の特質、および提供側にとっての技術の重要性などがあげられている<sup>(33)</sup>。小売技術についても小売業の特質を考慮しながら、同様の要因の技術移転形態選択への影響を検討する必要があるだろう。また、小売技術移転形態としてフランチャイジングや現地視察が頻繁に用いられるが、それらの移転形態を重視して、それらの特質や選択に影響を与える環境要因を検討する必要があるだろう。

ところで、組織学習に関する既存研究によれば、知識には文節化可能で、明確に伝達化可能な明白知（articulable knowledge）と、分節化することが困難で、言語による伝達ができない暗黙知（tacit knowledge）が存在するという<sup>(34)</sup>。暗黙知は構成員自体に体化されていたり、あるいは組織のルーチン（routine）や「ものの見方」として構成員に共有されている。さらに、企業の競争優位性を決定づけているのは競合他者による模倣が困難な暗黙知であることが主張されている。小売技術も明白知のみならず暗黙知からも構成されていると考えられる。したがって、小売技術受入側は

小売技術移転形態の選択に当たっては暗黙知の獲得を考慮しなければならず、暗黙知獲得を念頭に置いて技術移転形態の選択と影響要因との関連を検討する必要がある<sup>(35)</sup>。

## 2) 実行段階

小売技術の適応については、小売技術受入側の外部・内部環境がどのような状況の時に特定小売技術がどのように変容させるべきなのか、いわば小売技術の条件適合を検討する必要がある。さらに、特定の小売技術が受入側の外部・内部環境に適応させるための変容過程が明らかにされなければならない。既存研究を発展させるならば、外部環境（小売技術受入国の）がどのようなときに、特定小売技術はどのようなものに変容させることが望ましいのか、あるいは実際にはどのように変容していったのか、規範論、歴史両面から探ることが必要であろう。もちろん、小売技術適応についても、小売技術提供側と受入側の環境比較の視点は欠かすことができない。移転の対象となる小売技術は提供側環境に適合しているものであるから、提供側と受入側の環境が違っていれば、受入側の環境に合わせて小売技術は変容させなければならない。また、小売業者の海外市場参入（出店）に際し、マーケティング戦略を各国個別に適応させるのか、あるいは標準化するのかという問題は既に検討されてきており<sup>(36)</sup>、それらの研究と関連づけることも必要であろう。

また、実行段階では、提供側と受入側の小売技術移転に関するコンフリクトの問題が存在する。製造業に関する技術移転研究によれば、技術移転に関するコンフリクトは、技術の価格、組織の所有、および長期的技術開発などをめぐって発生するといわれる<sup>(37)</sup>。小売技術移転についても同様の問題が生起するだろう。コンフリクトの統制は、技術移転形態に関連しているが、組織間関係論やマーケティング・チャネル論において数多くの研究がなされてきた。それらの論考を援用して、小売技術の国際移転に関す

るコンフリクトへの対応を検討すべきであろう<sup>38)</sup>。

組織にとって技術は即座に獲得することができない。実行段階では小売技術獲得過程の問題が存在する。いわば小売業者の学習過程である。組織学習に関しては、近年、研究の蓄積が進み、学習過程について多くの研究がなされてきた<sup>39)</sup>。組織学習論を援用して、小売業者の小売技術獲得過程を吟味する必要がある。規範的に、小売業者の小売技術獲得の過程を検討し、さらには、実際に小売業者がどのように小売技術を獲得してきたのか歴史的に探ることが必要なのである。また、学習過程は技術適応の過程でもある。したがって、両者の関連を考慮して研究を進める必要がある。

### 3) 監査段階

小売技術移転の成否を分析ためには、技術移転の効果を測定する尺度を明確化しなければならない。受入側の競争優位性を考慮すれば、受入側の競争優位性確保に対する受入技術の貢献を測定する必要がある。また、同様の貢献が引き出せるならば、企業は技術移転にかかる費用が低くなるよう技術や技術移転形態を選択すると考えられるため、技術移転にかかる費用の測定も必要である。

#### 注

- (1) 鈴木は小売技術の国際移転研究の重要性を主張し、多くの日本の「革新的な」小売業者がアメリカやイギリスなどの小売業者から小売技術を獲得した経緯を整理した。鈴木安昭「小売業の経営技術の転移」『季刊消費と流通』第4巻第1号、1980年、11-16ページ。
- (2) 小売技術の国際移転に関わる当事者は、小売技術提供側、受入側とも主に小売業者であるが、代理人 (agent) としての政府や技術提供者としての大学なども含まれる。
- (3) 小売業態という用語は一般化しているが、その定義は必ずしも明確ではない。ここでは、小売業態は、小売概念 (retailing concept)、小売機関 (retailing institute)、小売フォーマット (retailing format) などと同義であると捉える。
- (4) 集計水準の違いは技術移転概念の違いに結びつく。企業・事業体水準の場合は、技術提供組織と技術受入組織との間の国境を越えた技術技術の流れをさす。国家・地域水準の場合は、技術受入国における複数組織間の技術技術の普及をさす。さらに、国家・地域水準の場合、国内の多数組織に特定技術が普及し、旧来の代替技術に対して「優勢」であると一般に認識されるに至って、技術技術が移転されたと捉えられるのである。

- (5) ただし、直接投資を技術移転形態とする場合、技術は同一企業内において部門間で移転するため、組織上提供側と受入側とを峻別することはできないが、合併・買収を利用する場合、部門間の移転は実質的に企業間の移転と同様であることが多いと考えられる。
- (6) 集計水準を国家・地域においた技術の国際移転の分析枠組みについては、比較マーケティングに関する既存研究を援用して、検討されてきた。詳しくは次の文献を参照のこと。  
Calantone, R. J., M. Lee and A. C. Gross, "Evaluating International Technology Transfer in a Comparative Marketing Framework," *Journal of Global Marketing*, Vol. 3, No. 3, 1990, pp. 23-46.
- (7) 既に筆者は小売技術の国際移転に関する既存研究をレビューし、研究上の問題点と今後の研究方向性を探り出す作業を行なっている。研究上の問題点としては次の5点が指摘できる。  
①移転対象となる小売技術がスーパーマーケットに限定されている、②技術受入国が発展途上国に限定されている、③技術受入国における移転技術の変容について十分検討されていない、④技術移転形態が十分検討されていない。⑤技術移転主体（主として小売業）の技術移転に関するマネジメントが十分検討されていない。拙稿「小売技術の国際移転に関する既存研究の問題点と今後の研究方向性」『実践経営』（実践経営学会）第34号、1997年、95-105ページ。
- (8) ここでいう小売技術だけでなく、生産と消費との間の経済的懸隔を架橋することに関わる技術、いわばマーケティング技術ないしは流通技術の先進国から発展途上国への移転研究には次のようなものがある。例えば、エムレン（Emlen, W.）およびカーブラニ（Kirplani, V. H.）はマーケティング技術を発展途上国に移転させる必要性和機会を検討し、メンツァーとサムリ（Mentzer, J. T. and A. C. Samli）は技術受入国の経済発展段階と必要とされるマーケティング技術との対応を検討し、またエトガー（Etgar, M.）はマーケティング技術としてVMS（vertical marketing system）を取り上げ、米流通におけるVMS構築の困難さを取引コスト・アプローチから論じた。Emlen, W., "Let's Export Marketing Know-How," *Harvard Business Review*, Vol. 36, November-December, 1958, pp. 70-76. ならびに Etgar, M., "A Failure in Marketing Technology Transfer: The Case of Rise Distribution in the Ivory Coast," *Journal of Macromarketing*, Spring, 1983, pp. 59-68. ならびに Kirplani, V. H., "Opportunities/Problems in the International Transfer of Marketing Skills/Technology to the Third World," in E. D. Mazze (ed.), *AMA Combined Proceedings*, American Marketing Association, 1975, pp. 285-288. および Mentzer, J. T. and A. C. Samli, "A Model for Marketing in Economic Development," *Columbia Journal of World Business*, Vol. 16, No. 3, 1981, pp. 91-101.
- (9) 発展途上国の経済発展にとってのマーケティング技術の重要性はドラッカー（Drucker, P. F.）が最初に論じ、それ以降様々な論が展開された。ケイナック（Kanak, E.），あるいはウッドとビッテル（Wood, V. R. and S. J. Vitel）が包括的に議を整理している。詳しくは次の文献を参照のこと。Drucker, P. F., "Marketing and Economic Development," *Journal of Marketing*, Vol. 22, January, 1958, pp. 252-59. ならびに Kaynak, E., *Marketing and Economic Development*, Praeger Publishers, 1986（阿部真也・白石善章訳『マーケティングと経済発展』ミネルヴァ書房, 1993年）。および Wood, V. R. and S. J. Vitel, "Marketing and Economic Development: Review, Synthesis and Evaluation," *Journal of Macromarketing*, Spring, 1986, pp. 28-48.
- (10) スーパーマーケット以外的小売技術国際移転の研究例は少ない。コンビニエンス・ストアの国際移転については次の研究がある。Ho, S. and Y. Sin, "International Transfer of Retailing Technology: The Successful Case in Convenience Stores in Hong Kong," *International Jour-*

*nal of Retailing*, Vol. 2, No. 3, 1987, pp. 36-48.

- (11) ゴールドマンはスーパーマーケットを、①食品、非食品に関する複数の商品ライン、②大規模な店舗施設と売上高、③低マージン・高回転率のマス・マーチャンダイジング (mass merchandising)、④セルフ・サービス販売、⑤労働を資本に代替させることによる操業費用の低減、⑥規模の経済性の享受という特徴もつ存在であるとしたうえで論を展開した。なお、多くの既存研究ではスーパーマーケットを同様に捉えてきた。Goldman, A., "Transfer of a Retailing Technology into the Less Developed Countries: The Supermarket Case," *Journal of Retailing*, Vol. 57, No. 2 1981, pp. 5-29.
- (12) Kaynak, E., "Transfer of Supermarketing Technology from Developed to Less — developed Countries: The Case of Migros — Turk," *Finnish Journal of Business Economics*, Vol. 29, No. 1, 1980, p. 46.
- (13) 本文中にあげられたもの以外で各国・地域個別に外部環境におけるスーパーマーケットに対する阻害要因を検討したものには次のようなものがある。Bennet, P. D., "Retailing Evolution or Revolution in Chile," *Journal of Marketing*, Vol. 30, July, 1966, pp. 38-41. ならびに Guerin, J., "Limitations of Supermarkets in Spain," *Journal of Marketing*, Vol. 28, October, 1964, pp. 22-26. ならびに Lo, T. W., O. H. Yau, and Y. Li, "International Transfer of Service Technology: An Exploratory Study of the Case of Supermarkets in China," *Management International Review*, Vol. 26, No. 2, 1986, pp. 71-76. および Yavas, U., E. Kaynak, and E. Borak, "Retailing Institutions in Developing Countries: Determinants of Supermarket Patronage in Istanbul, Turkey," *Journal of Business Research*, Vol. 9, 1981, pp. 367-379.
- (14) Ho, S. and H. Lau, "Development of Supermarket Technology: The Incomplete Transfer Phenomenon," *International Marketing Review*, Spring, 1988, pp. 20-30.
- (15) 謝憲文「中国におけるスーパーマーケットの導入と展開」『名城商学』(名城大学) 第46巻4号, 1997年, 49-68ページ。
- (16) Goldman, *op. cit.*, p. 14, pp. 21-22.
- (17) *ibid.*, pp. 16-17.
- (18) Alawi, H. M. A., "Saudi Arabia: Making Sense of Self-Service," *International Marketing Review*, Spring, 1986, pp. 21-38.
- (19) Kacker, M., "International Flow of Retailing Know-How: Bridging the Technology Gap in Distribution," *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1 1988, pp. 41-67.
- (20) カッカーは小売技術を小売ノウハウ (retailing know-how) と呼称し、概念、政策、およびシステムなどを含む管理的側面 (managerial dimension) と、立地選定、店舗内レイアウト、および品揃えなどを含む技術的側面 (technical dimension) とに区別することが可能であると指摘した。*ibid.*, p. 45.
- (21) 企業が技術を獲得する方法としては、技術を保有している人材の受入、書籍や通信設備など技術を体化している道具の利用、あるいは教育・訓練などが考えられる。各技術移転形態はそれらの方法が組み合わされているといえる。
- (22) 既存研究においては、「遅れた」発展途上国の「小売流通近代化」のために先進国の「進んだ」小売技術 (主にスーパーマーケット) をいかに移転させるかが問題とされてきた。そのため、「進んだ」小売技術を現地に適応させるよりは、小売技術移転に対して阻害するような現地の環境を「近代化」のために変容させることに重点が置かれてきた。したがって、小売技術適応は十分吟味されてきていない。



- (23) 橘川武郎・高岡美佳「スーパー・マーケット・システムの国際移転と日本の変容」『国際比較・国際関係の経営史』名古屋大学出版会、1998年、279-304ページ。
- (24) 劉宗其「戦略的組織の学習とミドルマネジメント——台湾における革新的小売り企業の知識創造プロセス」『ビジネス・レビュー』（一橋大学）、第41巻第4号、1994年、56-69ページ。
- (25) 企業の知識を吸収する能力を規定するのは、吸収を望む新知識に関連する企業の既存知識であるという。つまり、企業の「経験」が知識の吸収能力を形成するというのである。詳しくは次の文献を参照のこと。Cohen, W. M. and D. A. Levinthal, "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 1990, pp. 128-152.
- (26) 野中郁次郎「経営資源展開の戦略」『経営戦略論』（新版）有斐閣、1996年、119-120ページ。
- (27) 技術の国際移転には、国家間と組織間という2種類の文化の違いが影響を与えるという。詳しくは次の文献を参照のこと。Kedia, B. L. and R. S. Bhagat, "Cultural Constraints on Transfer of Technology Across Nations: Implications for Research in International and Comparative Management," *Academy of Management Review*, Vol. 13, 1988, pp. 559-571.
- (28) 小売業の国際比較（comparative retailing）については、カンディフ（Cundiff, E. W.）の研究以来多くの論考がなされてきた。Cundiff, E. W., "Concepts in Comparative Retailing," *Journal of Retailing*, Vol. 29, January, 1965, pp. 59-63.
- (29) 鈴木は提供側が属する国家と受入側が属する国家それぞれの経済発展段階の違いによって、企業のマーケティング戦略のあり方が異なることについて検討している。詳しくは次の文献を参照のこと。鈴木典比古『多国籍企業経営論——変貌する巨大企業との対峙』同文館、1988年、140-179ページ。
- (30) 小売業に関する法規制や政策の国際比較は次の文献にまとめられている。Alexander, N., *International Retailing*, Blackwell Publishers, 1997, pp. 165-193.
- (31) Hollander, S. C. and J. J. Boddewyn, "Retailing and Public Policy: An International Overview," *Journal of Retailing*, Vol. 50, No. 1, 1974, pp. 58-61.
- (32) 企業間の提携を組織学習の視点から捉え、「知識の連鎖」と表現したのはバダラッコ（Badaracco, J. L. Jr.）であった。その後、組織学習の視点から企業間提携を取り扱う研究が盛んに展開されてきた。詳しくは次の文献を参照のこと。Badaracco, J. L. Jr., *The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press, 1991（中村元一・黒田哲彦訳『知識の連鎖——企業成長のための戦略同盟』ダイヤモンド社、1991年）。
- (33) Reddy, N. M. and L. Zhao, "International Technology Transfer: A Review," *Research Policy*, Vol. 19, 1990, p. 298.
- (34) 野中を始めとして多くの研究者が暗黙知の組織的獲得・創造の解明に取り組んできた。特に野中は暗黙知の明白化こそが知識創造の正体であるとして論を展開してきた。詳しくは次の文献を参照のこと。野中郁次郎『知識創造の経営——日本企業のエビステモロジー』日本経済新聞社、1990年。
- (35) 暗黙知の存在を仮定すれば、直接投資は技術移転形態として優れた効果を持つと考えることができる。猪木武徳「経済と暗黙知」『日本の企業システム第3巻』有斐閣、1993年、120ページ。
- (36) 例えば、マーケティング戦略を標準化して海外市場参入を展開していくことをグローバル

戦略 (global strategy), また各国個別の状況に対してマーケティング戦略を適応させて海外市場参入を展開していくことを多国籍戦略 (multinational strategy) と名付け、戦略の詳細が検討されてきた。詳しくは次の文献を参照のこと。Salmon, W. J. and A. Tordjman, "The Internationalisation of Retailing," *International Retailing*, Vol. 4, No. 2, pp. 3-16.

- (37) Baranson, J., "Technology Transfer through the International Firm," *American Economic Review*, Vol. 60, 1970, p. 437.
- (38) 例えば、マーケティング・チャネル論においては、チャネル・メンバー間のコンフリクトを統制する方策として、コンフリクトの程度に応じて、業界団体の共同加入、調停・仲裁、人的交流、あるいは教育プログラムなどが存在することを明らかにしてきた。詳しくは次の文献を参照のこと。Stern, L. W., A. L. El - Ansary and A. T. Coughlan, *Marketing Channels* 5th. ed., Prentice - Hall, 1996, pp. 306-325.
- (39) 学習過程については、知識獲得、情報分配、情報解釈、組織的蓄積という各段階が識別され、それぞれの段階について詳しい検討がされている。詳しくは次の文献を参照のこと。Huber, G. P., "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures," *Organizational Science*, Vol. 2, No. 1, 1991, pp. 88-115.

#### 4. おわりに

流通研究の一つの柱である小売業態の生起・発展研究について、主要仮説の問題点を指摘し、その問題点の克服を計ることは、流通研究のさらなる発展のためには重要である。本論文では、小売業態の生起・発展に関する主要仮説をレビューし、研究上の問題点をいくつか指摘した。重要な問題点は小売業態に関する知識の国際移転が考慮されていないことであった。小売業態研究を深化させるためには、小売業に関する知識の国際移転について研究を深め、小売業態の生起・発展に関する仮説と関連づけることが必要でなのである。小売業に関する知識の国際移転については「小売技術の国際移転研究」と呼ばれる一連の研究がある。本論文では、次に、小売技術受入マネジメントの分析枠組みを提示し、小売技術の国際移転に関する既存研究をその枠組みにしたがって整理した。なぜならば、新規小売業態の生起は海外からの知識の受入より始まることが多いと考えられるからである。最後に、製造業の技術国際移転研究や組織学習論などを援用しながら、今後の研究課題を導出した。

しかしながら、本論文の考察には次のような問題点を有していると考えられる。

- ① 小売業者の小売技術受入とその応用との関連が考慮されていない。
- ② 小売業における革新とは何かが明らかにされていない。
- ③ 小売業者と小売業態との集計水準の違いを考慮していない。

①について。小売業者が特定の小売技術を受入れたとしても、その技術を実際に小売業経営に用いることができるとは限らない。本論文では、小売業者によって獲得された小売技術は即応用され、小売業者のマーケティング戦略に実現されることを暗黙に想定していたが、小売技術の獲得と小売業者の応用とのつながりについて検討する必要がある。

②について。小売業者が小売技術を海外より獲得し、さらに、応用されたとしても、その小売技術が受入側環境において革新的であると認められるとは限らないのである。小売業態論においては、「革新的小売業者が革新を市場において起こすこと」が新規小売業態生起に不可欠なのであるが、小売業にとって革新とは何なのかはあまり問いかけてはこなかった。今後、小売業にとっての革新とは何なのかを明らかにする必要がある。

③について。小売技術受入マネジメント主体である小売業者と小売業態という存在とは集計水準が異なる。本論文においては暗黙に次のように想定している。すなわち、小売業者が海外より小売技術を獲得し、それを実践することによって、その小売技術は市場において革新的であると認められ、小売業者は「革新者」とであると認められる。革新者が獲得した小売技術によって競争優位性を獲得すると、他の小売業者が模倣し、同じような戦略を実践するグループが形成される。すると、戦略グループとしての小売業態が識別可能になり、一般的に小売業態の確立が認められるようになる。本論文では、小売技術受入マネジメント主体である小売業者が新規の小売技術を実践すれば、後には自然と小売業態が形成されると捉えている

のである。しかしながら、より精密な議論を展開するためには、前記のような小売業態の形成過程<sup>(1)</sup>を吟味する必要があることはいうまでもない。

#### 注

- (1) 矢作は、わが国における小売業者の勉強グループや協業組織などの活動の歴史を精査することによって、それらが経営交流の場となり、経営知識の伝播に重要な役割を果たしてきたことを論究している。小売業態形成過程を吟味するうえで非常に参考になる。詳しくは次の文献を参照のこと。矢作敏行『小売りイノベーションの源泉——経営交流と流通近代化』日本経済新聞社、1997年。

#### 参考文献

(外国語文献)

- Alawi, H. M. A., "Saudi Arabia: Making Sense of Self-Service," *International Marketing Review*, Spring, 1986, pp. 21-38.
- Alderson, W., *Dynamic Marketing Behavior*, R. D. Irwin, 1965 (田村正紀・堀田一善・小島健司・池尾恭一訳『動態的マーケティング行動』千倉書房, 1981年).
- Alexander, N., *International Retailing*, Blackwell Publishers, 1997.
- Badaracco, J. L. Jr., *The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press, 1991 (中村元一・黒田哲彦訳『知識の連鎖——企業成長のための戦略同盟』ダイヤモンド社, 1991年).
- Baranson, J., "Technology Transfer through the International Firm," *American Economic Review*, Vol. 60, 1970, pp. 435-440.
- Bennet, P. D., "Retailing Evolution or Revolution in Chile," *Journal of Marketing*, Vol. 30, July, 1966, pp. 38-41.
- Calantone, R. J., M. Lee and A. C. Gross, "Evaluating International Technology Transfer in a Comparative Marketing Framework," *Journal of Global Marketing*, Vol. 3, No. 3, 1990, pp. 23-46.
- Cohen, W. M. and D. A. Levinthal, "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 1990, pp. 128-152.
- Cundiff, E. W., "Concepts in Comparative Retailing," *Journal of Retailing*, Vol. 29, January, 1965, pp. 59-63.
- Davidson, W. R., A. D. Bates, S. J. Bass, "The Retail Life Cycle," *Harvard Business Review*, Vol. 54, November-December, 1976, pp. 89-96.
- Dreesmann, A. C. R., "Patterns of Evolution in Retailing," *Journal of Retailing*, Vol. 44, Spring, 1968, pp. 64-81.
- Drucker, P. F., "Marketing and Economic Development," *Journal of Marketing*, Vol. 22, January, 1958, pp. 252-59.
- Emlen, W. J., "Let's Export Marketing Know-How," *Harvard Business Review*, Vol. 36, November-October, 1958, pp. 70-76.
- Etgar, M., "A Failure in Marketing Technology Transfer: The Case of Rice Distribution in the Ivory Coast," *Journal of Macromarketing*, Spring, 1983, pp. 59-68.
- Gist, R. E., *Retailing: Concepts and Decisions*, John Wiley & Sons, 1968.

- Goldman, A., "Transfer of a Retailing Technology into the Less Developed Countries: The Supermarket Case," *Journal of Retailing*, Vol. 57, No. 2, 1981, pp. 5-29.
- Guerin, J., "Limitations of Supermarkets in Spain," *Journal of Marketing*, Vol. 28, October, 1964, pp. 22-26.
- Ho, S. and H. Lau, "Development of Supermarket Technology: The Incomplete Transfer Phenomenon," *International Marketing Review*, Spring, 1988, pp. 20-30.
- , and Y. Sin, "International Transfer of Retailing Technology: The Successful Case in Convenience Stores in Hong Kong," *International Journal of Retailing*, Vol. 2, No. 3, 1987, pp. 36-48.
- Hollander, S. C., "The Wheel of Retailing," *Journal of Marketing*, Vol. 24, July, 1960, pp. 37-42.
- , "Notes on the Retail Accordion Theory," *Journal of Retailing*, Vol. 42, Summer, 1966, pp. 29-40.
- , and J. J. Boddewyn, "Retailing and Public Policy: An International Overview," *Journal of Retailing*, Vol. 50, No. 1, 1974, 55-67, 91.
- Huber, G. P., "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures," *Organizational Science*, Vol. 2, No. 1, 1991, pp. 88-115.
- Izraeli, D., "The Three Wheels of Retailing: A Theoretical Note," *European Journal of Marketing*, Vol. 7, No. 1, 1973, pp. 70-74.
- Kacker, M., "International Flow of Retailing Know-How: Bridging the Technology Gap in Distribution," *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, 1988, pp. 41-67.
- Kaynak, E., "A Refined Approach to the Wheel of Retailing," *European Journal of Marketing*, Vol. 13, No. 7, 1979, pp. 237-245.
- , "Transfer of Supermarketing Technology from Developed to Less Developed Countries: The Case of Migros — Turk," *Finnish Journal of Business Economics*, Vol. 29, No. 1, 1980, pp. 39-49.
- , *Marketing and Economic Development*, Praeger Publishers, 1986 (阿部真也・白石善章訳『マーケティングと経済発展』ミネルヴァ書房, 1993年).
- Kedia, B. L. and R. S. Bhagat, "Cultural Constraints on Transfer of Technology Across Nations: Implications for Research in International and Comparative Management," *Academy of Management Review*, Vol. 13, 1988, pp. 559-571.
- Kirplani, V. H., "Opportunities/Problems in the International Transfer of Marketing Skills/Technology to the Third World," in E. D. Mazze (ed.), *AMA Combined Proceedings*, American Marketing Association, 1975, pp. 285-288.
- Lewison, D. M., *Retailing*, 4th. ed., Macmillan Publishers, 1991.
- Lo, T. W., O. H. Yau, and Y. Li, "International Transfer of Service Technology: An Exploratory Study of the Case of Supermarkets in China," *Management International Review*, Vol. 26, No. 2, 1986, pp. 71-76.
- Mason, J. B., M. L. Mayer and J. B. Wilkinson, *Modern Retailing: Theory and Practice*, 6th. ed., R. D. Irwin, 1993.
- Markin, R. J. and C. P. Duncan, "The Transformation of Retailing Institutions: Beyond the Wheel of Retailing and Life Cycle Theories," *Journal of Macromarketing*, Spring, 1981, pp. 58-66.
- McNair, M. P., "Significant Trends and Developments in the Postwar Period," in Smith, A. B. (ed.), *Competitive Distribution in a High-Level Economy and Its Implications for the University*,

- University of Pittsburgh Press, 1958, pp. 1-25.
- Mentzer, J. T. and A. C. Samli, "A Model for Marketing in Economic Development," *Columbia Journal of World Business*, Vol. 16, No. 3, 1981, pp. 91-101.
- Neilsen, O., "Development in Retailing," in M. Kjaer-Hansen (ed.), *Reading in Danish Theory of Marketing*, North-Holland, 1966, pp. 101-115.
- Reddy, N. M. and L. Zhao, "International Technology Transfer: A Review," *Research Policy*, Vol. 19, 1990, pp. 285-307.
- Salmon, W. J. and A. Tordjman, "The Internationalisation of Retailing," *International Retailing*, Vol. 4, No. 2, 1988, pp. 3-16.
- Stern, L. W., A. L. El-Ansary and A. T. Coughlan, *Marketing Channels* 5th. ed., Prentice-Hall, 1996, pp. 306-325.
- Yavas, U., E. Kaynak, and E. Borak, "Retailing Institutions in Developing Countries: Determinants of Supermarket Patronage in Istanbul, Turkey," *Journal of Business Research*, Vol. 9, 1981, pp. 367-379.
- Wood, V. R. and S. J. Vitell, "Marketing and Economic Development: Review, Synthesis and Evaluation," *Journal of Macromarketing*, Spring, 1986, pp. 28-48.

(日本語文献)

- 青木均「小売技術の国際移転に関する既存研究の問題点と今後の研究方向性」『実践経営』(実践経営学会) 第34号, 1997年, 95-105ページ。
- 猪木武徳「経済と暗黙知」『日本の企業システム第3巻』有斐閣, 1993年, 104-143ページ。
- 橘川武郎・高岡美佳「スーパー・マーケット・システムの国際移転と日本的変容」森川英正・由井常彦編『国際比較・国際関係の経営史』名古屋大学出版会, 1998年, 279-304ページ。
- 謝憲文「中国におけるスーパーマーケットの導入と展開」『名城商学』(名城大学) 第46巻4号, 1997年, 49-68ページ。
- 鈴木典比古『多国籍企業経営論——変貌する巨大企業との対峙』同文館, 1988年。
- 鈴木安昭「小売業の経営技術の転移」『季刊消費と流通』第4巻第1号, 1980年, 11-16ページ。
- 野中郁次郎『知識創造の経営——日本企業のエビステモロジー』日本経済新聞社, 1990年。
- 野中郁次郎「経営資源展開の戦略」『経営戦略論』(新版) 有斐閣, 1996年, 95-124ページ。
- 向山雅夫「小売商業形態展開論の分析枠組(Ⅱ)——分析次元とその問題点」『武蔵大学論集』第33巻第4号, 1986年, 17-45ページ。
- 矢作敏行『小売りイノベーションの源泉——経営交流と流通近代化』日本経済新聞社, 1997年。
- 劉宗其「戦略的組織の学習とミドルマネジメント——台湾における革新的小売り企業の知識創造プロセス」『ビジネス・レビュー』(一橋大学) 第41巻第4号, 1994年, 56-69ページ。



# V. マーケティング・コミュニケーションを めぐる日欧米の現状比較

—— IMC に対する認識と実践状況を中心にして ——

亀 井 昭 宏

## 1. はじめに

21世紀を目前にして、経済・社会・政治情勢など日々の生活環境の激変に対する先行きの見通しの不透明さに起因すると見られる近未来生活に対する漠然とした不安感が、依然としてわが国消費者の心を強く捉えているようである。バブル経済の崩壊時から大きく減退したわが国消費者の購買消費意欲は、金融業界や製造業界はもちろんのこと、今や流通業界の構造すらも大きく変えようとしてしている。そればかりか、打ち続く販売の低迷によって小売業者はもちろんのこと、卸売業者や製造業者のマーケティング戦略やマーケティング・コミュニケーション戦略あり方そのものを根底から変え、まったく新たな方向性と内容のものとして再構成し展開して行こうとする兆候が顕著になっている。

すなわち、これまで主流であった伝統的な 4P 中心のマーケティング管理および戦略的な枠組みに代わって、コミュニケーション的視点を基盤とする新しいマーケティングのパラダイムが登場し、注目され出している。例えば、リレーションシップ（関係性）マーケティングやワン・ツー・ワン・マーケティングなどの枠組みを、そうした新しいマーケティング・パラダイムの代表例として挙げることができるであろう。そしてさらに、そ



うした展開との関連における具体的なマーケティングの検討事項として、近年におけるマーケティング戦略面におけるブランド資産（エクイティ）重視のそれを、またマーケティング・コミュニケーション戦略面における販売促進ならびに統合型戦略へのマーケティング関係者の関心の増大を挙げることができるのである。

関係性マーケティングといった新しいパラダイムやブランド資産にかかわる戦略問題についての論及は別稿に譲るとして、本稿では専らマーケティング・コミュニケーションないしはプロモーション戦略にかかわる最近のわが国における顕著な動向について、とくに国際比較的な視点をも意識しながらその特徴と傾向について、以下において若干の考察を加えてみることにしたい。

## 2. より販促志向型のプロモーション展開へ

最近におけるわが国企業の広告コミュニケーション戦略における一つの動向として、ブランド・コミュニケーションとしての商品広告的訴求を従来に増して強化している傾向を指摘することができるであろう。これまで比較的多く見られた企業イメージ重視の単独の企業広告的展開から、個々の商品ブランド別ないしはブランド群についての品質・機能訴求に加えて、豊かで強固なブランド・イメージの構築を目指す具体的な訴求内容による商品ブランド・コミュニケーション展開がとりわけ目立ってきている。それは、商品販売の超不振環境の下で、企業理解や企業イメージの確保といった経営環境の整備や強化よりも、消費者による自社ブランド商品の直接的な購買促進効果を狙わざるを得ないマーケティング戦略的な事情によるものであることは明らかである。

もちろん、そうした状況の下でもコーポレート・コミュニケーション戦略展開の重要性と必要性を否定し得るものではなく、中心ないし直接的に

は商品ブランド・コミュニケーション的展開を図りつつ、同時にコーポレート・コミュニケーション的な側面での成果の確保も企業経営面から商品広告にも強く求められているというのが実態なのである。そうした現実的な要請への回答が、個別ブランドと企業ブランドとの広告表現上の連結ないしは融合を図り、受け手としての消費者の両者に対する強固で豊かな連想と明確な認知を同時に確保するというコミュニケーション戦略の展開であると考えられる。

つまり、広告コミュニケーションに関わる企業エネルギーをいたずらに分散化・多様化させるのではなくて、関係要素を可能な限り連結・重複させることによって最大限のシナジエ効果の確保を目指そうとするものであるという意味合いにおいて、まさしく「広告コミュニケーションの統合的展開」が現実化していると言うことができるであろう。

一方、情緒型の広告コミュニケーション展開によるブランド認知の確保と良好なブランド・イメージの浸透、さらには豊かで好意的なブランド連想の構築を通じて確保される強固なマインド・シェアを基礎にして、家庭内での購入ブランド決定や店頭における購買商品アイテムの決定に際して各種の販売促進手段を通じて直接的な影響を及ぼそうとされてきたわが国の消費財マーケティング・コミュニケーション戦略の展開におけるこれまでの主流的な傾向に対して、コミュニケーションの内容それ自体がより販促的な要素を強めていることも近年の顕著な特徴としてとくに強調されなければならないであろう。

従来からマーケティング・コミュニケーション戦略の中心的な構成要素として、支出金額的に見て平均してほぼ1対2の比率関係にあった広告と販売促進は、業種や個々の企業による若干の例外はあるものの、ほとんどそうした関係を変えてきていない。むしろ、部分的にはその差が、若干ではあるが縮小された年度も近年にはあったことが確認されているのである。

すなわち、日経広告研究所の集計分析<sup>(1)</sup>によれば、1997年度におけるわが国上場企業の広告宣伝費と販売促進費の比率は1対1.92と、96年度の1対2.10よりもその差が10%程度縮小していたばかりか、有力企業についての平均では1対1.91とさらにその差が小さくなっていたことが明らかにされていた。また、それぞれの対前年比伸び率についても、広告宣伝費が1.81%であったのに対して販売促進費は-0.01%と、広告宣伝費の伸びのほうが高くなっていたことも付言しておく。

上記の統計数字は、これまでマーケティング・コミュニケーション関係者の一部によって機会あるごとに言われてきた、「景気低迷ないし販売不振期には広告から販売促進への力点の移動が見られる。それは、広告主がより直接的な販促効果の確保をめざそうとするからである」といった類の論及が必ずしも該当しない場合があったことをいみじくも物語っているものであろう。

表1 メーカーによる広告及びプロモーション予算の配分

年	合計(%)	広告媒体(%)	消費者向け プロモーション(%)	流通向け プロモーション(%)
1978	100	42	24	34
1979	100	40	25	35
1980	100	40	25	35
1981	100	44	23	33
1982	100	45	26	29
1983	100	40	26	34
1984	100	36	27	37
1985	100	35	30	35
1986	100	34	28	37
1987	100	35	26	39
1988	100	31	25	44
1989	100	34	27	39

出所：ドネリー・マーケティング

景気低迷期における広告から販売促進へのマーケティング・コミュニケーション戦略手段の比重シフトは、例えば1970年および80年代のインフレおよび市場拡大期において、わが国のみならずアメリカあるいはイギリスなどにおいても実際に見られた現象であった<sup>(2)</sup>。しかし、そうした戦略の展開が一時的に商品の販売増をもたらしたものの、利益増にはほとんど結びつかない場合が大半であったばかりか、場合によっては大幅な利益額の低下をもたらしたことも確認されており、ブランド原価管理の考え方と手法が普及するにつれて、商品販売増の美名の下に安易な販促手段の利用拡大戦略が次第に評価されなくなっていると見ることができるのである。

しかしその一方で、企業のマーケティング・コミュニケーション関係者、とりわけ広告担当者は、バブル経済の崩壊以降、広告の販売効果確保への意識を強めている。例えば、(社)日本広告主協会が毎年年末に会員社を対象にして実施している『広告戦略アンケート調査』の最近の結果<sup>(3)</sup>によれば、ここ数年来、広告のもっとも中心的な効果目標として「コミュニケーション効果」が挙げられていたものの、それに続く第2位は「商品の直接的な販売効果」であり、この二つを中心目標に据えた広告キャンペーン展開への期待が広告担当者間で圧倒的な比率を占めていた。さらに、そうした広告戦略の展開に際しての企画および管理上の中心的な「ねらい」としても、「販売との直結」がここ数年来一貫して上位(第2位)にランクされてきていたのである。

こうした事実は、広告のみならず近年のマーケティング・コミュニケーション戦略の本質と方向性についてきわめて重要な示唆を含んでいると見ることができるものであろう。それは、マーケティング・コミュニケーション戦略がその構成要素間の重点シフトによって市場環境の変化に対応しようとしようとしているのではなくて、まさしく要素間の「相互的な重

複」によって新たな展開を図って行こうとしている戦略の動向を如実に示していると解釈できるものだからである。つまり、具体的には、相互に独立的な利用関係のままに販促手段の利用比重を高める形でマーケティング・コミュニケーション手段のシフトを行なうのではなく、広告へ購買促進的な訴求要素を加味することによって広告それ自体の販促手段的な性格と機能を強めさせるというコミュニケーション展開が最近の広告においてとくに顕著に見られ出しているということなのである。

他方、近年における販促手段に対するそのコミュニケーション機能の評価と、それを踏まえた戦略展開の事例によって物語られているように、従来その直接的な販売（促進）効果のみ注目されてきた販促手段の、広告との機能的な接近ないしは重複面の評価が進んできていることを指摘することができる。こうした側面は、クーポン提供やプレミアム提供において関係者によって強く意識された展開が現実に見られ、もはや販促とか広告とかいった手段的な分類基準によって両者を区別・分類することがほとんど実質的な意味を持たなくなってきたおり、まさしくマーケティング・コミュニケーション的視点の下に両手段の同質的・同水準的な取り扱いがなされることの戦略的な必要性を示していると見ることもできるものであろう。そうした意味合いにおいて、これまで一般名称として使用されてきた「マーケティング・コミュニケーション」に代わって、新時代に相応しい質的に統合されたそれという意味合いでの「プロモーション」という名称を、これまで一般的に使用されてきた意味合いとは別個の視点において使用することをここで敢えてここで提案したいのである。

ところで、かつて筆者が整理を試みたマーケティング・コミュニケーションの変化の動向の中でまず第一に挙げたそれとして、「各構成要素の単独展開から複合（ミックス）展開へ、そして統合展開へ」というものがあつた<sup>(4)</sup>。それは、もともと相互に重複領域を有するマーケティング・コ

コミュニケーション戦略要素が次第にその機能的な重複部分を拡大させて行くことによって、必然的に一体化ないしは統合化されて行くであろう過程を予想かつ期待して指摘したものであった。90年代の初頭以降、統合型マーケティング・コミュニケーション（IMC）が喧伝されてきているが、D. シュルツらによって強調されている<sup>(5)</sup> ようにその統合化が必然的な過程であるとするならば、あらゆるプロモーション要素の統合化へ向けてようやく本格的な進展が現れ出した具体的な証拠の一端として近年の状況を評価することができるであろう。

### 3. IMC をめぐる日米欧広告関係者の意識と取り組みの相違

シュルツらによって明確に指摘されてるように、IMC をめぐる論議は1990年代に入って急速な発展を見、しかも94年前後から本格的な論議が展開され出した問題であり、現在に至るもいまだ確固とした定義が確立されてきていない。すでに94年にレイトマンは、「IMC の定義の幅はかなり大きく、一般的に合意された手法というよりも個人の展望（perspective）に依存しているように見える」という論述を行っていた。またレーマン（1994）も、IMC の定義が「マーケティング・ミックス要素間の一貫性およびそれらの間でのプラスのシナジー」「顧客接触のための種々のマルチ・メディア手法」「企業および製品系列戦略」「企業のリ・エンジニアリングと再編成」およびそれらの組み合わせの多様な種類のものを有していることを指摘していたのである。

IMC に関する代表的な定義としては、例えばダンカン（1993）による「一貫した声と姿（voice & look）と、相互作用を通じて形成される関係性による販売活動」<sup>(6)</sup> やシュルツら（1997）による「統一されたメッセージを用いてオーディエンスの確認とセグメンテーションと選択と吸引を含むもの」などがあるが、その他にも 4A（アメリカ広告業協会）による

「一般広告、ダイレクト・リスpons (広告)、販売促進および PR といった種々の戦略的な手段を統合するプログラムにおける付加価値や一貫性、さらにはコミュニケーション・インパクトを認めるマーケティング・コミュニケーション計画立案の一つのコンセプトである」が良く知られている。1994年時点でのフェルプスらの調査によれば、調査対象企業の四分の三が何らかの形で IMC を採用済みであると回答していたものの、払われている注目の程度採用の頻度にもかかわらずその定義はかなり曖昧なまにおかれていると指摘されていたのである<sup>(7)</sup>。

90年代の後半に入って本格化され出した IMC 戦略への広告関係者による取り組みも、広告およびマーケティング・コミュニケーション環境の相違によって、わが国、アメリカおよびヨーロッパ（その代表としてのイギリス）それぞれにおいてかなり異なった展開を見せてきている。これについては、アメリカおよびイギリスについては D. シュルツとキッチン<sup>(8)</sup> によって、また最近のわが国の状況については清水公一ら（1998）<sup>(9)</sup> によって、それぞれには時期的な面と対象の点で若干のズレが存在していたとしても、それぞれ興味ある考察が行なわれていたこともあり、これらを比較的に検討して行くことによってわが国のマーケティング・コミュニケーションの現状における特徴を見ていくことにしたい。

イギリスにおいては広告会社の上級スタッフを対象にして、またアメリカにおいては広告主企業の広告管理者を対象に別個に実施された D. シュルツと P. J. キッチンの二人によるアンケート調査の結果を見ても、そもそも IMC 概念それ自体に対する両国関係者の理解にはかなりの相違が存在していることに注目する必要があるだろう。

すなわち、1993年にシュルツらによって提示された IMC についての以下のような定義について評価を10点尺度で求めた質問に対する結果には、両国間での間でかなりの差異が存在していたことが確認されたのである。

表2 IMC 定義への反応

「IMC の定義はその意味を把握している。」	平均値	標準偏差
イギリス (1996年)	7.68	1.84
アメリカ (1997年)	6.31	2.26

「IMC とは、様々なコミュニケーション分野（例えば広告、ダイレクト・リスpons、販売促進およびPR）の戦略的役割を評価し、明瞭性、一貫性、そして最大のコミュニケーション的インパクトを達成すべく、これらの分野を結合するとことによる包括的プランの付加価値を認識するマーケティング・コミュニケーションの計画立案にかかわる一つのコンセプトである。」

上掲の数字を見てもイギリスの広告会社の関係者による回答の方が好意的であったことは明らかであるが、さらにそれぞれの結果に添付されていた自由記入の意見についても、イギリス側のそれでは「シュルツらの定義では IMC の必要理由や、その具体的な展開の中味や担い手についての言及がなされていない」などの消極的な評価が見られたものの、むしろ積極的なそれが多かったのに対して、アメリカの広告主関係者の間ではどちらかと言えば IMC の本質的な側面についての追記的な事項に加えて、「IMC プログラムについて予想される障害」として、平均値の絶対的な数字としてはそれほど大きくなかったとしてもかなり多くの消極的な見解が提示されていたことが注目されるのである。

すなわち、アメリカ側の障害予想の中でとくに注目に値すると思われたものとして「IMC はクライアント・スタッフのジェネラリスト化を必要とする（平均値6.31、標準偏差2.26、以下同じ）」「広告会社側に、すべてのマーケティング・コミュニケーション分野での人材が不足している（5.99、2.61）」「少数の人にコントロールを集中させる（5.54、2.46）」



「広告主側に IMC プログラムを担える人材が欠けている (5.17, 2.32)」などを挙げることができるであろう。なお、それらとはまったく逆に、「IMC はコスト増をもたらす」という意見が平均値でわずか2.89 (標準偏差1.81) という低い平均値を獲得することによって最下位にランクされていたことを付記しておく。

一方、IMC それ自体に対する戦略的な意義についての評価としては、アメリカおよびイギリス両国の結果には多少の項目順位的な差異は存在していたものの、ともに非常に高い数値を得ていたことも強調されなければならぬであろう。すなわち、それぞれの回答の上位五つまでを列挙し整理してみると、以下のような形になっていた。

表3 IMC に関する期待 (平均値のみ)

	イギリス	アメリカ
コミュニケーション面における統一性の増大	9.25	9.31
インパクトの増大	9.03	9.41
クリエイティブ・アイディアのインパクト増	9.03	9.41
マーケティング・コミュニケーション・プログラムのインパクト増	8.92	9.24
ブランド・パーソナリティや表現トーンの重要性増加	8.61	8.53

一方、清水らによる調査結果によれば、わが国における有力広告主企業および比較的大手の広告会社のトップの間での IMC に対する認識と期待も、決して上掲のアメリカおよびイギリスにおける現状とそれほど大差はなく、かなりの高水準にあることが確認されていたのであった。

すなわち、広告主企業の間では IMC に対する関心度をはじめとして、その本質についての理解度および IMC に対して期待される成果などについての評価もほぼ80%前後の高い比率を確保していたことに加えて、さら

に広告会社においては、IMC への関心度が76%弱に止まっていたことを除くと、IMC がもたらすと期待される統合効果や投資効果の大幅な向上をはじめとして、広告主企業的意思決定過程への影響や小売店リレーション重視の必要性など、IMC に付随して発生が予想される成果や事柄について広告主企業を上回る90%以上の回答比率をそのほとんどが確保していたのである。

例えば、IMC の成果に関する広告会社の期待として提示された二つの質問項目、すなわち「広告、PR、パブリシティ、クチコミ、プロモーションのミックスではなく統合化された投資行動として規定される IMC によって、投資効果は格段の向上が期待されます。この点についてどう思われますか」および「IMC は生活者に対するエクスターナル・コミュニケーションとしてのマーケティング・コミュニケーションと、社内営業に対するインターナル・コミュニケーションとしてのその統合を目指しています。最近ではインターナル・コミュニケーションの効果が重要になってきました」に対する回答比率は、共に95.8%という高い比率を確保していたことが注目されるのである。

その一方で、広告主企業の IMC 担当者を対象としたアンケート調査では、回答者数がわずか35名という少数であったが、IMC に対する社内意識の普及が依然としてかなり低い状況下にあることが明らかにされていたのである。すなわち、「IMC が社内の共通語としてほとんど使われていない」とする回答が77%強を占め、また「IMC に関する文献・資料の収集などの研究をまったく進めていない」とする企業が51%強に達していた。したがって、IMC をすでに取り入れている企業はわずか3%弱（1社!）、そして取り入れる方向で検討を進めている企業も同じく3%弱に止まっていたのに対して、「検討もしていない。」が42%強、「どちらともいえない。」が51%強と、現実にはわが国企業においてほとんど IMC が実践され

ていない状況が鮮明になっていたことを指摘しなければならないのである。なお、こうした状況下にある最大の理由として回答者が挙げていたのは「IMC に関する知識・情報が十分ではないから」が実に63%弱を占め、第2位の「IMC を採用するための人材が乏しいから」の26%弱を大きく引き離して圧倒的な第1位を占めていたことを付記しておきたい。

以上のような清水らによる調査結果から明らかな事実は、わが国における IMC への関係者の認識がほとんど企業トップレベルと広告会社の担当者での観念的な水準に止まっており、実践的にはまったくと言って良いほどに注目も期待もされていないのではないかということなのである。そのことは、先に引用紹介したわが国企業における IMC 不採用の理由についての質問への回答の中に、「コミュニケーション業務で他にやることから (17.1%)」および「従来のマーケティング手法で十分だから (14.3%)」、あるいは「IMC はまだ定着した理論ではないから (同)」が比較的高い比率を得ていたことから十分に推測されるところであろう。

ところでシュルツらによれば、IMC は一時的な流行 (fad) ではなく、現実のビジネス上の要請に基づいて広告主企業の組織に実際に組み込まれつつあるものであるということを、IMC によってもたらされるであろうマーケティング・コミュニケーション状況の諸変化についての予想回答から結論付けている。彼らはそれを「シナジー」と「信念」と「ツール」という三つの言葉で象徴的に要約しているのであるが、とりわけ IMC の将来的な展開にとって重要な要件として、回答者がデータベース・マーケティングの急成長との関連における IMC 効果の測定問題に高い評価点を与えていたことが注目されるのである。なお、その他の事柄としては媒体市場の細分化、広告会社の役割変化、広告会社報酬制度の変化、媒体購買実務の変化、メーカーから小売業への市場力のシフト、価格競争のエスカレーション、さらには伝統的広告の費用過大の認識などが、イギリスある

いはアメリカを問わず、ほぼ5点以上の平均点を得て列挙されていたことを付言しておきたい。

#### 4. IMC の実践をめぐる測定および組織問題の本質と、 その解決の方向性

シュルツらの論及においても明らかにされていたように、IMC の導入・展開を現実には推し進めて行くためには、まず第一にその効果に関する測定問題が解決される必要がある。それは、IMC へ統合される手段が増えれば増えるほど戦略全体としての効果増とそれぞれの構成手段の貢献度合いについての測定困難性が増す一方で、マーケティング・コミュニケーション戦略手段の統合が従来の手段ミックス的なレベルでの処理を脱して、真の意味におけるシナジー効果の確保を可能にするためにも、客観的・科学的なデータに基づく戦略の構築と展開が図られる必要があるからである。

ところで、IMC 戦略の効果測定に関しては POS システムとスキャンパネル測定の普及による小売店頭での商品売上高データの入手利用可能性が喧伝されてきている。つい10年程度前の、小売店店頭での買い物客調査ないしパネル調査からしか購買商品を確認することができなかった時期から比べると格段の進歩であり、このことが IMC の理論と実践の進展へ大きく寄与したことは高く評価しなければならないであろう。

すでに進められ実用化されているような、そうした IMC 関連の効果データをエリア的に総合的に見て分析評価を行なうことに加えて、さらに IMC 戦略手段として追加あるいは除外される個々のマーケティング・コミュニケーション手段別の販売数量および金額の増減に関するセンシティブティ（敏感性）分析がより徹底された形で実施される必要があるであろう。そのためには、従来見られたような程度の関係諸要素のコントロー

ルの下ではなく、さらにその程度を強めて行くことも必要であろう。また、IMC を構成する戦略的手段の区分の基準や水準を、従来のそれとはまったく別個な新しい視点からのそれによって代替させることも必要であるかも知れない。この点については、すでに言及したように IMC がデータベース・マーケティングとの関連性を強めて行くことが予想されていることから、顧客データベースとの関連においてより受け手ないしは（見込）顧客の購買意思決定行動に関連するまったく新しい基準が浮かび上がってくる可能性も期待されるところである。

ところで、IMC の効果測定に関しては、上述のような販売尺度に加えて利益尺度をも利用することが必要であることを、ここで改めて強調しておきたい。すで本稿の初めにも示唆したように、販売促進手段をその有力な構成要素として包含する IMC 戦略は、一般的には当該ブランド商品の販売増をもたらすことが期待される。したがって、様々な内容の IMC 戦略の展開によってそれぞれどの程度の商品販売増が実現されたのかは、各 IMC 戦略の効果評価にとって重要な尺度になることは間違いないところであろう。しかし、より大きな販売高あるいは販売増を確保しようとすれば、IMC 戦略それ自体の絶対的な投入量を拡大するか、消費者ないしは見込顧客にとってもっとも直接的な購買刺激付け効果を有すると考えられている値引きなどの価格訴求手段を中心に据えるかの展開が予想される。したがって、IMC のアウトプットだけを視野に入れてその効果を云々するのでは明らかに不十分かつ片手落ちであり、そのインプットをも考慮に入れた効果評価がなされる必要性が存在しているのである。この点については、すでにわが国においても先進的な製造業や流通業を中心にして、販売管理に属する（商品）カテゴリー・マネジメントの領域において実践されてきていることもあり、決して無意味な指摘とは言えないであろう。

一方、IMC の実施および管理組織問題は、IMC 戦略の具体的な展開可

能性の確保という関心との関連性において、アメリカおよびイギリスの広告およびマーケティング・コミュニケーション関係者によって現在もっとも注目されている問題であると言えるのである。この IMC 組織に関しては、企業内部の組織に関わる側面と、社外スタッフとしての広告、販促および PR 会社との取引関係の側面との両面を含むものであると考えられている証拠は、たとえ調査対象者が広告会社の CEO を初めとする関係者であったとしても、先にも引用紹介したシュルツらのアンケート調査結果に明確に現れている。

まず企業の社内組織に関しては、IMC に対する起動力 (drive) の源泉がマーケティング、広告、販売、そしてその他の企業部門と、広範囲に拡散されているアメリカの企業における実態を推測させる結果が明らかにされていた。このことは、企業の社内組織として IMC を専門的に担当する部門の設置がアメリカの有力企業においてもほとんど志向されていないことを示しているものであろう。

それでは、IMC 戦略の構築および展開を実際に担う関係者は誰であるのか。これについては、専ら取引関係にある広告会社のサービス領域の拡大および、広告や販促、あるいはダイレクト・マーケティングを初めとする各種専門会社との連携ないしは相互関係の強化によるものが高い平均値を得て高順位にランクされていた (平均値 9 ~ 7 ポイント, 第一位 ~ 第三位) ばかりか、社外のマーケティング・コミュニケーション・スタッフに依存するとした回答もかなりの高さの平均値 (イギリス 7.57, アメリカ 7.25) を確保していたことが確認されていたのであった。

マーケティング・コミュニケーション機能のアウトソーシング化が一般的に見られる欧米企業の必然的な結果と言えるこうした回答に対して、わが国広告会社の見解はどうであろうか。これについては清水らのアンケート調査の結果として、「IMC のために新しい組織改革が必要であり重要で

ある」という質問への肯定が87.5%あり、広告主企業以上に組織改革の必要性を認識していることが確認できたとされているのである。もっとも、この認識が取引先広告主企業へのマーケティング・コミュニケーション関係サービスの提供との関連における自社組織の統合的改革を志向しているのか、それとも広告主企業のマーケティング・コミュニケーション関係組織に改革が必要であると認識されているのかは必ずしも明確ではないことに注意する必要があるであろう。しかし、いずれにせよ、IMC 戦略の構築と実施のためには既存のマーケティング・コミュニケーション関連の組織では不十分であり、コミュニケーション的統合性を確保しその効果を実現させるためには、広告主企業はもちろんのこと、そうした広告主企業へ関連サービスを提供している広告会社を初めとする各種企業の組織に大きな組織改革が必要であるということだけは紛れもない事実であり、課題であるということは明らかであろう。

## 5. IMC 展開のための組織のあり方と構造

これまでマーケティング関係者による IMC への論議と期待の高まりにもかわらずそうした期待を十分に果たし得ないできている理由として、D. W. スチワート（1996）は以下の四つの誤解が関係者の間に存在していると指摘していた。

### (1) 組織構造全体にわたる変更がベストである。

→組織構造の変更ではなく、コミュニケーション担当者を顧客や他の機能の担当者との一連の関係のなかに置くことが行動変化を引き起こす。

### (2) フォーマルな調整がプラスのシナジー生み出す。

→組織構造やフォーマルな調整が必要なのではなくて、コミュニケーション専門家が顧客の直接的な理解と、コミュニケーション専門

家がその中で活動する価値連鎖を開発することが重要である。

- (3) マーケティング・コミュニケーションはビジネス以外のものと切り離して管理することが可能である。

→ IMC の成功的な実践は各機能のスペシャリストの技能よりもゼネラル・マネジャーのそれを必要としている。

- (4) マーケティング・コミュニケーションは消費者へ強力な影響力を有している。

→消費者とのコミュニケーションは将来ますます相互性を増していくであろう。こうした相互性をコントロールするためのコンピュータの存在は大きく、将来は市場情報を消費者のコントロールの下に置くものと予想される。IMC といった表現は傲慢であり、市場はコミュニケーションを管理するか調整するだけで、消費者にそれへ注意を払わせたり処理させることはできなくなる。

上掲のステewartの指摘も、IMC の実践のための前提条件として、企業側にフォーマルな担当ないし管理組織の設置を必ずしも必要と見ていないものと理解することができよう。むしろ、その構築と実践を実質的に担うのは広告会社であり、そのために有効に必要なサービス提供のための組織体制を確立することが肝要であるとしているのである。

広告主企業へ IMC にかかわる総合的なサービスを提供することのできる企業を IMC エージェンシーと呼ぶとするならば、そうした IMC エージェンシーの組織形態について、グロンシュテットら (1996) は以下のような五つの形態が存在し得ることを明らかにしていた。

- (1) コンソーシアム型
- (2) 一つの中心的なエージェンシーを持ったコンソーシアム型
- (3) 自立的な単位を持った企業



#### (4) マトリックス型組織

#### (5) 統合型組織

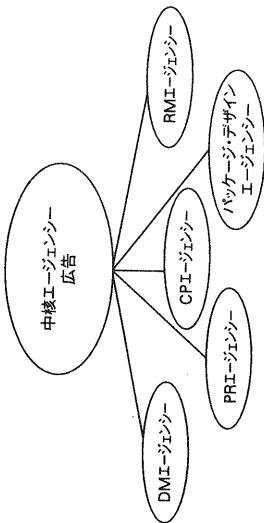
グロンシュテットらによって提示されていたこれらの組織形態の一般的な構造は〔図1〕の通りであるが、第1類型から第2類型が、欧米のみならずわが国の広告産業界においても広告会社の営業組織形態としてこれまで何らかの形で存在してきていた可能性を勘案すると、彼らの提案を待つまでもなく第5類型としての「統合型組織」が希求されていることは明らかであろう。

彼らによれば、IMC 実践のための統合型組織とは、調査、クリエイティブおよび媒体担当の戦略スペシャリストから構成される小規模な組織であり、彼らの間のコミュニケーション関係は水平的できわめて協働性が高く、したがって最高度のシナジー効果の確保が期待されるものであるという。しかし、その反面、相応しい人材の確保や彼らによる最高限度の職務コミットメントの必要性、さらには常に最先端の専門知識や技術の維持といった弱点も同時に存在していることが指摘されていたことも付言しておきたい。

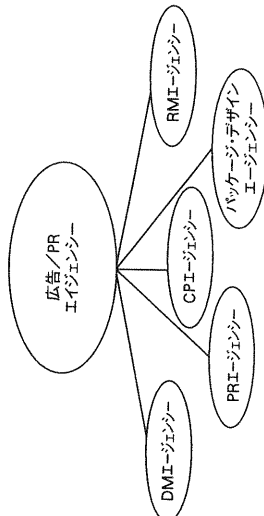
こうした論議に対して、広告主企業におけるマーケティング・コミュニケーション担当者の職務地位ないしは担当部門の組織形態などに関する論及は、すでに示唆された広告主企業～広告会社間の取引関係の実績と現状もあって、欧米においてはほとんど論及されてきていないというのが実態である。しかし、広告主企業側においてそのマーケティング・コミュニケーション戦略を統括する担当者がどのような組織地位にあり、どのような形でそうした職務を担うのかは、IMC の実践可能性や効率性についてきわめて重要な意味を有していると考えられる。これまでの広告担当者がその担当職務を拡大させて、結果的にマーケティング・コミュニケーション担当者（いわゆるマーコム・マネジャー）に変身していくのか、それと

図1 IMC エージェンシーの組織形態

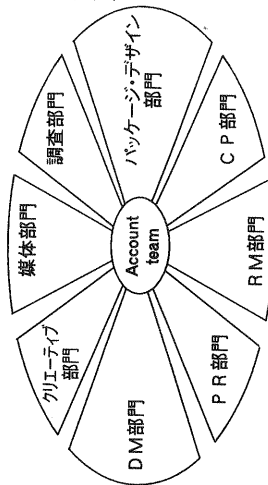
モデル1:一つの中核的なエージェンシーを持つコンソーシアム型



モデル2:コンソーシアム型



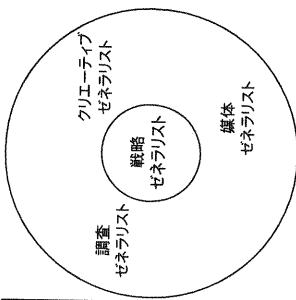
モデル3:自律的な単位を持つ企業



モデル4:マトリックス組織型

クリエーティブ部門	アカウント1	アカウント2	アカウント3
媒体部門			
調査部門			
P R 部門			
C P 部門			
D M 部門			

モデル5:総合型組織



DM=ダイレクト・マーケティング  
CP=消費者プロモーション  
RM=小売マーケティング  
PR=パブリック・リレーションズ

出典) A.Gronstedt & E.Thorson, "Five approaches to organize an integrated marketing communications agency," *Journal of Advertising Research*, Mar./Apr.1996, pp.50.

もまったく新たに組織ないし職務変更を行ない、IMC 担当者ないしは担当部署を設けて行くのかの検討がなされる必要性に今や迫られていると見ることができるからである。

この点については、従来担当組織を別個に独立した形で展開されてきていた商品広告、販売促進、商品パブリシティを中心とする商品およびブランド PR，さらにはダイレクト・リスpons 訴求を中核とするダイレクト・マーケティングまでをも IMC が構成要素として包含し、しかもそれらの質的統合展開のための管理を行なおうとするならば、現状のマーケティング・コミュニケーション関連の組織はもちろんのこと、部分的にはコーポレート・コミュニケーション関連の組織面についてまで及ぶ担当組織および管理権限の再検討がなされる必要性のあることは明らかである。

商品、さらにはブランドにかかわるすべてのコミュニケーション活動を一元的に管理する権限を持ち得る社内組織ないし職位としては、一つには商品ないしはブランド・マネジャーの存在が想定し得るであろう。販売につながるあらゆる機能を総括的に管理する職務を担当する彼らこそ、特定の商品あるいはブランドについての拡張されたマーケティング・コミュニケーションとしての IMC の担い手としてもっとも現実味のある存在であることは明らかである。この場合に、従来の広告部門や販売企画部門は彼ら商品ないしブランド・マネジャーに協力し、支援する社内エージェンシー的な存在へと変身するか、そうした機能を提供する下部組織に組み込まれることが必要となるであろう。さらに、そうした個別商品ないしはブランド別に構築され展開される IMC 戦略を全社的な視点で統括管理するシニア・マネジャー的な管理者の存在も必要である。いずれにせよ、これまで場合によっては「プロ・マネ」とも呼ばれてきていた彼らマネジャーが、商品という意味での「プロ」よりも、むしろ新しい意味合いでのマーケティング・コミュニケーションないしは IMC としてのプロモー

ションの「プロ」を担当する人々あるいは職位を指す名称として用いられる可能性が大きいと期待されるのである。

一方、従来の広告宣伝部門が全社的に IMC を担当する部門へと拡張され昇格される可能性も存在している。販売促進も人的販売も、さらにはダイレクト・マーケティングもその核心はコミュニケーションであるという視点に従えば、広告こそ IMC の中核的存在として機能させ、それへ他のすべてのプロモーション要素を連動展開させて行く組織編成も効率的であろう。この点については、ブランド連想やブランド認知、さらには知覚品質などの消費者の心理的な評価によって構成されると考えられているブランド資産（エクイティ）管理の視点からすると、これまたきわめて効率的あり有効な組織形態であろう。この場合には、従来の広告宣伝部門がプロモーション部門へ拡大的に組織変更され、広告担当マネジャーがプロモーション・マネジャーに変身するという、まったく新たな組織改革が見られることになるであろう。

IMC の実践に向けて、わが国企業が意識の上では欧米の企業を上回るほどの水準にあるものの、実際的な取り組み点では「将来は取り組みの必要性が現れてくる」と予想しながらも依然として実態はほとんどゼロに近い状況にあるということの背後にある、現在の組織形態を解体し大幅な変革を加えることへの強い抵抗感の根拠として、IMC ないしプロモーションの機能的意義に対する絶対的な確信を持ち得ないでいることによるものと推測される。こうした場合には、IMC の実践に向けて一挙に組織変革や担当職務の変革を期待することは事実上不可能であり、機能や意義についての理解や評価の漸進的な浸透を確実に確保できるような「緩やかな」組織の変革が有効であろう<sup>(10)</sup>。

そうした展開への一つの可能性として、例えば企業トップを責任者とする、個別商品あるいはブランド別のプロモーション戦略の企画や展開、そ

してそれらの個別商品あるいはブランド群別の戦略間の連携および、それらの全社的な視点からの効率的な調整を図る委員会的な組織も十分にあり得るであろう。もちろんこうした委員会組織についてはその構成員（ないし部門）の問題があるとしても、むしろ IMC をマーケティング・レベルでの戦略としてのみ位置付けるのではなくて、「販売推進」のための全社的な組織としての認識と関連意識を全社員へ浸透させ、IMC ないしはプロモーション戦略を経営戦略として位置付けことができるという点でその意義は大きいものと考えられる。

いずれにせよ、IMC ないしプロモーション戦略を統括するマーコム・マネジャーの下に、長期的視点に立った商品のブランド資産価値の拡大と残存価値の創造のために、従来商品広告や販売促進等、どちらかと言えば短期的視野や目標の枠組みの中で展開されてきた手段からの転換ないしは脱却が目指されて行くであろうことが期待されるのである。

こうした展開の先行事例として、最近におけるアメリカの販売促進手段の実情について触れて見ることにしたい。

## 6. 販売促進キャンペーン展開に見る日米比較

景気低迷を突破するためのもっとも効果的な販促手段として、昨年末から今年初頭にかけてわが国小売業によるきわめて大規模な値引きキャンペーンが展開され、大きな話題になったことはいまだ記憶に新しいところである。

わが国消費者の購買意欲減退の直接的な原因が5%の消費税にあるとする説もあり、有力大規模スーパー2社による消費税還元セールがほぼ同時に展開され、両社の間に若干の販売成果の差はあったものの、最近にない大成果を上げたことがマスコミを賑わせた。他方で、長年にわたる販売不振から都心の支店を閉店する決断を下したデパートが、1ヶ月間にわたる

閉店値引きセールを始めたところ、200万人を超える来店客を集め、過去半年間の売上高を1ヶ月間で達成してしまうという現象すら現出したのであった。こうしたことは、消費者にとって実質的価値のあるなんらかの購買刺激が提示されれば、たとえ現在のような超販売不振期においても彼ら消費者が直ちに購買行動へと走る可能性がきわめて大きいことが確認されたと言う意味において、貴重な体験であり現象であったと評価することができるであろう。

しかし、こうした値引きという直接的な販売促進手段の展開がそうした小売業に、あるいは商品ブランドへ、その短期的な利益構造はもちろんこと中・長期的にもどのような効果をもたらして行くであろうかを推測するとき、かなりの商品あるいは企業ブランド資産の摩損に繋がる戦略として危惧を感じざるを得ないのである。むしろ、IMC ないしはプロモーションの本質理解に立脚して、コミュニケーションを通じての消費者の認知・感情・評価といった心理面の強化に力点をおく販促戦略の構築と展開が志向される必要性があることは明らかである。

これについては、90年代初頭におけるアメリカ経済の不振期において増量やクーポン提供などの付加価値型の販促手段が多用されていたことなどが参考になるであろう。また、そうした不振期にもかかわらず、社会問題あるいは環境問題などの公共的なテーマについての解決努力と連携した販促手段の利用（いわゆるコース・リレーテッド型キャンペーン）もアメリカ消費者の間で広く受け入れられ、大きな効果を挙げたことなども特記に値するであろう。さらに、現在の好況期においては、とくにコミュニケーション環境の変化に合わせて、多様な手段とアイデアによる販促キャンペーンが展開されているのである。例えば、発行時期や形態等において従来以上に木目細かく企画管理されたクーポン提供や、CD や CD-ROM に代表される新しいコミュニケーションツールの利用が見られ出しているこ

とに加えて、店頭店内における中心的なコミュニケーション媒体であるPOP 広告の戦略的価値の再評価が始まっているとも伝えられているのである<sup>(1)</sup>。

また販促手段のクリエイティブ面でも、たとえばクーポンやチラシなどについて、単に価格的な有利さを消費者へストレートに伝えるだけでなく顧客の愛顧心や信頼感、つまり彼らのハートをとらえるような表現が強く志向され出しているとも言われている。ここにおいて、販促手段が広告やその他のプロモーション手段と完全に統合され得る可能性の拡大がさらに確保されつつあると見るのできるのである。

販売不振が常態であるが故に、企業はより直接的な販売効果を求めて、商品あるいはブランド・イメージ広告よりも値引きなどの手段に依存する傾向を示している。しかし、そのことが収益構造の改善や、ブランド資産および企業無形資産の確保と拡大にとって必ずしも常にプラスの結果をもたらすわけではないという意味合いにおいても、一定水準以上の販促効果と利益水準を確保しつつ、同時にブランド資産の長期にわたる維持とその一層の拡大のためにマーケティング・コミュニケーション手段の統合展開が必須であるという認識に基づいた具体的な戦略行動が展開されるべき時にすでに至っていることは明らかである。その意味においても、わが国企業のみならず広告会社や販促エージェンシーのトップおよび担当者のプロモーション戦略面での意識改革が必要なのかもしれない。

#### 注

- (1) 日経広告研究所編『わが国有力企業の広告宣伝費【平成10年度版】』日経広告研究所刊行。
- (2) ジョン・フィリップ・ジョーンズ著、亀井昭宏監訳『満足できる広告効果と予算』1994年3月刊行、44～48。
- (3) (社)日本広告主協会発行『月刊 JAA』平成10年12月号。
- (4) 拙稿「マーケティング・コミュニケーション」柏木重秋編著『マーケティング概論』所収、第4章、169～171ページ。

- (5) D. E. Schultz & P. J. Kitchen. "Integrated Marketing Communications in U. S. Advertising Agencies: An Exploratory Study," *Journal of Advertising Research*, Sep/Oct. 1997, pp. 8~9.
- (6) T. Duncan "Integrated Marketing? It's Synergy." *Advertising Age*, March 8, 1993.
- (7) J. Phelps, J. Plumley & E. Johnson, "Integrated Marketing Communications: Who Is Doing What?" In *Proceedings of the 1994 Conference of A. A. A.*, University of Chicago, 1994.
- (8) D. E. Schultz & P. J. Kitchen, *ibid.*, P. J. Kitchen & D. E. Schultz, "IMC-A UK Ad's Agency Perspective." *Journal of Marketing Management*, 1998, 14, pp. 465~485.
- (9) 清水公一, 佐藤晴彦, 大木英男「広告主および広告会社の IMC 実施状況」日本広告学会第29回全国大会 研究プロジェクト報告, 1998年10月。
- (10) IMC 戦略展開のための広告主企業あるいは広告会社の組織形態に関しては, 以下の文献を参照されたい。

Tony Yeshin, *Integrated Marketing Communications: the Holistic Approach*, 1998, Butterworth-Heinemann, pp. 83~115.

- (11) これについては, *Advertising Age* 誌の連載コラム "Events & Promotions" などを参照されたい。





## Ⅵ. 共同広告の概念規定とグローバル 広告戦略としての方向性

石 崎 徹

1. はじめに
2. 共同広告の概念規定
  - 2-1. 共同広告の定義
  - 2-2. 共同広告との類似概念の検討
3. リレーションシップ・マーケティングと戦略的アライアンス
4. 戦略的アライアンスにおける共同広告
  - グローバル広告戦略の視点から——
  - 4-1. 水平的アライアンス広告
  - 4-2. 垂直的アライアンス広告
5. むすびにかえて——垂直的アライアンス広告実施上の課題——

### 1. はじめに

1990年代のマーケティングにおける動向の1つとして、リレーションシップ・マーケティングの台頭があげられる。リレーションシップ・マーケティングは主として企業と顧客との長期的な関係性の構築、維持、および強化であるといわれ、研究の視点が1回限りの交換から時間動学をともなった繰り返される市場取引へシフトしてきている (Sheth, Gardner, and Garrett 1988)。

こうした動向に応じて、マーケティング活動をコミュニケーションの側からサポートする広告あるいはマーケティング・コミュニケーションにおいても、企業ないしブランドと顧客との長期的な関係性の視点から様々な

議論が行われている（たとえば、石崎 1995；石崎 1996；Duncan and Moriarty 1997；亀井 1998など）。

一方、リレーションシップ・マーケティングは企業と顧客間に限定されず、企業を取り巻く様々な関係者との関係性にも適用される。特に競合との水平的提携やメーカーと小売業との垂直的提携については、戦略的アライアンス（strategic alliance）と呼ばれ、国内企業同士ばかりでなくグローバルな提携も議論され、経営戦略やマーケティング戦略における重要な概念の1つとなっている。

戦略的アライアンスの視点による広告戦略としては、複数企業が共通の目的のために共同で展開する共同広告（cooperative advertising）が重要となってくる。特にグローバル広告戦略において、海外企業と日本企業との提携による共同広告は、新たな戦略展開の可能性を秘めている。しかしながら、わが国における共同広告の研究は向井（1970）くらいであり、ほとんど見当たらないといっても過言ではない。

そこで本稿では、これまで手薄であった共同広告に関してその概念規定を検討し、リレーションシップ・マーケティングおよび戦略的アライアンスを枠組みとして、水平的提携による共同広告と垂直的提携による共同広告をグローバル広告戦略の視点から事例を交えて検討し、今後の戦略展開の方向性について議論する。

## 2. 共同広告の概念規定

### 2-1. 共同広告の定義

共同広告（cooperative advertising）とは、NTC 広告辞典（Wiechmann 1992）によれば次の通りである。

「1. 全国広告主によって提供されるコピーで、地方広告主が行う広告物

ないしはコマーシャル。すなわち、媒体スペースないしタイムにかかる費用を共有し、地方広告主と全国広告主の両方の名称があげられる。コープ (co-op) ともいう。2. 映画において、劇場主と配給業者との間で交わされる、広告およびプロモーション支出を共有するための契約」

この定義のうち、2の方は本稿において取り扱う共同広告と直接関係を有さない。したがって、本稿で共同広告という時には、上記定義の1の方を指すものとする。しかし、この定義では共同広告の全体像がつかみづらい。そこで、米国の代表的な広告論のテキストブックにおける共同広告の定義をいくつか参照してみよう。

「製造業者によって部分的ないし全ての費用がもたれる小売広告。2社以上の製造業者ないし小売業者によって提供される単一のキャンペーンのことである」(Krugman, Reid, Duun, and Barban 1994)

「地方の小売店の広告で製造業者のブランドを載せるとき、その費用のある部分を製造業者が支払うプログラム。コープ広告 (co-op advertising) ともいわれる」(Bovee, Thill, Dovel, and Wood 1995)

「製造業者が小売業者の広告支出の一部ないし全てをもつ広告形態」(Wells, Burnett, and Moriarty 1998)

以上の定義に共通していることは、小売業が出稿する小売広告において製造業者が自社ブランドを取り扱ってもらう場合に、その製造業者が小売広告にかかる費用の一部ないしは全額を負担するということである。実際、アメリカにおける共同広告に関する研究は、このような製造業者と小売業

者との垂直的な関係から生じる共同広告に焦点を当てたものが多い。しかし、共同広告をこうした垂直的な関係のみに限定することはできない。実際には、同業他社同士による広告をも目にすることができるからである。そこで、共同広告を上記のような垂直的な関係に限定せず、水平的な関係をも含めて規定している定義をいくつか見てみよう。

「2社以上の広告主が共同して行なう広告を意味する。共同広告の方法には次の3つがある。第1は縦の共同広告（たとえば広告主とその販売店との共同広告）、第2は横の共同広告（同種または類似、異種の広告主が共同して行なう広告）、第3はその混合型（縦横の共同広告）である」（小林 1965a）

「2社以上の広告主によって共同して展開される広告のこと。同一系列下にある企業同士によって、あるいはメーカーとその取引先である流通業者との共同によって、さらには何らかの統一テーマの下にまったく関係のない複数の企業が広告主となって展開するものなど、様々な形態のものがある。しかし、前記の事例において前の2つが広告主の主導によるものであるのに対して、最後のそれは広告代理店または媒体社の企画によって、各広告主が協賛するスタイルで実施されるもの（連合企画広告）がほとんどであり、やや意味合いが異なっている」（亀井 1989）

「複数の広告主によって行われる広告。広告主が主体的、主導権を持って企画する場合だけでなく、広告会社や媒体社が企画を立て広告主の参加を募る場合もある」（日経広告研究所 1997）

このように、小林（1965a）の指摘によれば、共同広告は、製造業者と

小売店との共同広告である「垂直的共同広告」、同業他社あるいは異業他社同士による共同広告である「水平的共同広告」、およびこの両者を混合した「垂直的水平の混合型共同広告」の3形態に規定されることとなる。本稿では、小林他の定義に従って、共同広告の範疇には、多くのアメリカのテキストで定義されている「垂直的共同広告」に加えて、「水平的共同広告」も含めることとする。

ところで、日経広告研究所（1997）の指摘によれば、共同広告の中には「連合企画広告」も含まれることとなる。また、共同広告を複数の広告主によって行われる広告と規定すると、類似概念として「タイイン（タイアップ）広告」も存在している。そこで、次に共同広告と類似した概念であるタイイン（タイアップ）広告について、簡単に検討を加える。

## 2-2. 共同広告との類似概念の検討

タイイン広告（tie-in advertising）は、わが国においては和製英語であるタイアップ広告と呼ばれることが多い。共同広告との概念上の違いを検討するために、タイイン広告の定義をいくつか見ていこう。

「2つ以上の広告主がそれぞれの相手の便宜を考慮しながら共同して広告することを意味する（タイアップ広告と同じ）。また、ときにはその共同広告物をタイイン広告という場合もある。

①全国広告主がその配給業者と共同して、②全国広告主が同種または多種の全国広告主と共同して広告する（広告物を含む）などがこれになる。前者を垂直的タイイン、後者を水平的タイインという。

放送の場合、共同提供もタイインと呼ばれるが、この面に関し次のような特殊な狭い見方もある。『放送の場合、ネットワーク番組の後にローカル・アナウンサーが流すアナウンスメントがタイインと呼ばれる』。その

ネットワーク番組で広告された広告商品を取り扱う地方の小売店名が流されるのが普通である。

広告主がタイイン広告をする場合には、そのプラス面、マイナス面をも十分に考慮することがたいせつである。このために、たとえば、年間の広告計画がくずれてしまうこと、企業イメージ、ブランド・イメージがそこなうことなどがあってはならない」(小林 1965b)

上記のように、タイイン広告は、共同広告と同じと見る定義も見受けられる。しかし、NTC の広告辞典では、タイインを次のように定義している。

「1. 製品、ブランド、あるいはマーケターの間で共同で行うマーケティング努力の展開、2. 同じ製品ラインに対して、製造業者の広告と一緒にあるいは密接に行われる小売業者の広告、3. 同じ製造業者あるいは異なった製造業者が行う2つの製品の広告あるいはコマーシャル、4. 2つ以上の広告主が関わる共同マーケティングへの努力」(Wiechmann 1992)

1, 2の一部, 3の一部, および4は、共同広告の定義とさほど差はない。しかし、特に2と3に注目してみよう。

2において、製造業者の広告と一緒に行われる小売業者の広告という意味では、タイイン広告と共同広告は同等である。しかし、製造業者の広告と密接に行われる小売業者の広告という意味の方は、共同広告の定義の中には出てこない。これはたとえば、わが国における最近の用語集の中でも次のように定義されている。

「小売店がメーカーの広告キャンペーンに歩調を合わせる形で行う広告」

(日経広告研究所 1997)

「自分の店が取り扱っているある商品の広告をメーカーが流しているとする、その広告に歩調を合わせるように、その商品を取り上げて小売店自身が流す広告のことをタイ・イン広告と呼んでいる。また、地元で各メーカーが展開している販売促進活動に歩調を合わせるように、各社の商品を取り上げた広告を小売店が流すとする、これもタイ・イン広告ということになる。タイ・イン広告の費用は小売店が負担することになる」(中山 1989)

すなわちタイイン広告の場合、共同広告のように必ずしも複数の広告主が戦略的に共同して出稿する広告だけを指す用語ではないということである。

また3の解説において、「異なった製造業者が行う2つの製品の広告」という点は共同広告の範疇に入ってくるが、「同じ製造業者が行う2つの製品の広告」という点は共同広告の定義には出てこない。

まとめてみると共同広告は、垂直的共同広告であれ水平的共同広告であれ、異なった複数の広告主が共同して出稿する広告であるのに対し、タイイン広告は自社内タイインといった形など必ずしも異なった広告主である必要はなく、また、製造業者と小売業など広告主同士が共同で1つの広告を出稿することを前提としているものでもないということである。つまり概念的に考えれば、タイイン広告という用語の方が共同広告という用語の上位概念であり、共同広告は、概念上タイイン広告に包含されるということができよう。

また、広告会社または媒体社の企画によって各広告主が協賛するスタイルで実施される連合企画広告については、わが国における用語集のほとん



どが共同広告の中に取り入れているが、亀井は上記定義で述べているように、共同広告の中へ連合企画広告を取り込むことに懐疑的である。

本稿で共同広告といった場合には、製造業と小売業が共同で出稿する垂直的共同広告、競合同士が共同して出稿する水平的共同広告、およびこの2つの混合的共同広告を指すこととし（議論の対象は垂直と水平に限定する）、連合企画広告は共同広告の範疇に含めないものとする。

### 3. リレーションシップ・マーケティングと戦略的アライアンス

1990年代のマーケティングにおける動向の1つとして、リレーションシップ・マーケティングの台頭があげられる。リレーションシップ・マーケティングは主として「売り手ないし企業と買い手ないし顧客との長期的関係の維持」としてとらえられることが多い。しかし、リレーションシップ・マーケティングの多くの事例では、交換への参加者として顧客を有していない。厳密にいうと、競合同士の戦略的アライアンス、企業と政府との公共目的によるパートナーシップ、社内向けマーケティングにおいて、そこでは売り手も買い手も顧客も、そして得意客も存在していない（Morgan and Hunt 1994）。

そこで Morgan and Hunt (1994) は、リレーションシップ・マーケティングを「目的にかなう関係の交換の確立、発展、維持に向けられたあらゆるマーケティング活動である」と定義し、その適用範囲として、次の10形式をあげている。

- (1)メーカーと財の供給業者間での関係的交換（JIT や TQM）にともなうパートナーシップ
- (2)サービスの供給業者にともなう（広告会社ないしマーケティング・リサーチ会社とそれぞれのクライアントとの間の）関係的交換

- (3)当該企業とその競合との戦略的アライアンス（技術提携，コ・マーケティング・アライアンス，グローバルな戦略的アライアンスなど）
- (4)当該企業と非営利組織間でのアライアンス（公共目的によるパートナーシップ）
- (5)（当該企業と地方，州，国家政府との間での）ジョイント形式による研究開発のためのパートナーシップ
- (6)当該企業と最終顧客間での長期的交換（特にサービス・マーケティングの分野で推奨されている）
- (7)業務相手（流通チャネルなど）との関係的交換
- (8)職能部門にともなう交換
- (9)当該企業とその従業員との交換
- (10)子会社，事業部，あるいは戦略事業単位といった事業単位などにともなう社内の関係的交換

以上の適用範囲のうち，最終消費者（顧客），非営利組織，および社内とのリレーションシップを除く企業間提携としては，(1)，(2)，(3)，(7)が該当する。こうした企業間提携は，まとめて戦略的アライアンス（strategic alliance）と呼ばれることが多い。

戦略的アライアンスとは，「共通の目標を共同で追求するための，会社間での共同戦略（cooperation strategy）」（Bennett 1995）であり，国内企業間ばかりでなく海外企業とのグローバルな提携も行われている。

さらに Lewis（1990）によれば，戦略的アライアンスによってパートナー企業双方は，①新製品を開発する能力②原価を削減する能力③新技術を取り込む能力④他の市場に参入する能力⑤競争企業より一歩先を行く能力⑥世界市場で生き残るために必要な経営規模に到達する能力⑦自社の中核的な技能に投資するもっと多額の現金を創出する能力，これら7つの能

力を大幅に拡大することができる。

また戦略的アライアンスは、どこと提携するかで水平的アライアンスと垂直的アライアンスに分類できる。永井（1998）によれば、水平的アライアンスとしては、メーカーとメーカー（たとえば、いすゞ自動車の本田技研工業からの乗用車の調達、モービル石油とBP社のガソリンと潤滑油の国別棲み分け、特定企業のデファクト・スタンダードを阻止するためのその他企業の連合化、等々）、あるいは小売業と小売業（イトーヨーカ堂とウォルマート（Walmart）、さらには、エアラインのFFP（frequent flyers program）におけるマイレージ・ポイントの共通化といったものがあげられる。また、垂直的アライアンスとしては、メーカーと小売（製販同盟）、卸と小売といった流通段階で異なったポジションにいる企業同士のパートナー化である。

このように、戦略的アライアンスにおける水平的アライアンスおよび垂直的アライアンスは、先述の共同広告における水平的共同広告および垂直的共同広告とマーケティング戦略上、大いに関連を有すると考えることができる。

次に、水平、垂直という提携の観点から、戦略的アライアンスにおける共同広告の戦略展開を議論し、特にグローバルな広告戦略に対するインプリケーションを考察する。

#### 4. 戦略的アライアンスにおける共同広告

——グローバル広告戦略の視点から——

##### 4-1. 水平的アライアンス広告

以上のように定義された共同広告に対しては、戦略的アライアンスの観点から新たな解釈が加えられている。たとえば、小林（1995）は、戦略的アライアンスを基礎にした広告を「アライアンス広告」と称する人が他に

いるかどうかは、定かではないがと断りをいれながらも、戦略的アライアンスの側から判断して次のような広告活動を「アライアンス広告」として例示している。

- (1) 95年 5 月 29 日付の日本経済新聞に掲載された、ノベル、オラクル、コンパック 3 社による全ページ広告 (図表 1)
- (2) 95年 5 月中に、NEC とオラクル、富士通とオラクル、ヒューレット・

図表 1 日本経済新聞1995年 5 月 29 日付全15版

**貴社には、世界の三大メーカーに  
認められたエキスパートがいますか。**

今、世界中のコンピュータ環境システムの構築は、いかに迅速よくコストパフォーマンスを向上させるかが重要なテーマとなっています。そこで注目されているのが、グループウェアの開発です。その重要なるのがクライアントサーバシステムです。このクライアントサーバシステムは、最新のテクノロジーで最も最新の技術で構築されています。その中でも、オラクルのデータベース、ノベルのネットワーク、コンパックのハードウェアプラットフォームが、このシステムを構築するための最適な組み合わせです。オラクル、ノベル、コンパックの3社が、このシステムを構築するための最適な組み合わせです。オラクル、ノベル、コンパックの3社が、このシステムを構築するための最適な組み合わせです。

オラクル、ノベル、コンパックの3社は、世界の三大メーカーに認められたエキスパートです。オラクルのデータベース、ノベルのネットワーク、コンパックのハードウェアプラットフォームが、このシステムを構築するための最適な組み合わせです。オラクル、ノベル、コンパックの3社が、このシステムを構築するための最適な組み合わせです。

**Novell  
CNE-J**  
Client/Server Expert

**ORACLE MASTER  
OM**  
ORACLE MASTER

**ASE**  
Client/Server Expert

ハイレベルで信頼の高いクライアントサーバシステムの構築には、  
技術者認定制度をクリアしたエキスパートが不可欠です。

**ネットワークのことならCNE-J**  
ノベルのネットワーク技術は、世界中で最も信頼性の高い技術です。ノベルのネットワーク技術は、世界中で最も信頼性の高い技術です。ノベルのネットワーク技術は、世界中で最も信頼性の高い技術です。

**データベースのことならOM**  
オラクルのデータベース技術は、世界中で最も信頼性の高い技術です。オラクルのデータベース技術は、世界中で最も信頼性の高い技術です。オラクルのデータベース技術は、世界中で最も信頼性の高い技術です。

**ハードウェアのことならASE**  
コンパックのハードウェア技術は、世界中で最も信頼性の高い技術です。コンパックのハードウェア技術は、世界中で最も信頼性の高い技術です。コンパックのハードウェア技術は、世界中で最も信頼性の高い技術です。

**NOVELL ORACLE COMPAQ**

(出所) 小林 (1995) 86ページ。

図表2 日本経済新聞1995年6月26日付全15段

うれしいな、ここに来るといつも  
私の好きなフアツションが手頃な価格で並んでる。

私ならイトーヨーカ堂はお花畑ひとりの天地を大切にしています。

AT&T

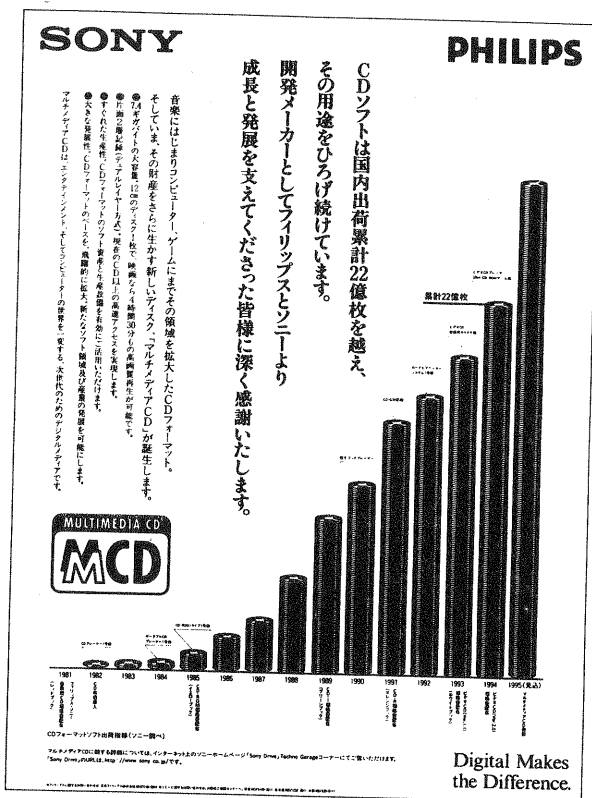
(出所) 小林 (1995) 86ページ。

パッカードとオラクルによる広告

- (3)イトーヨーカ堂と日本 AT & T 情報システム (図表2)
- (4)ソニーとフィリップスの広告 (図表3)

以上の広告について小林 (1995) は、これまでも、ある会社が自社の広告の中で提携関係や協力関係を取り上げたことはあったが、2社以上の企業が広告紙面上でも対等の立場でアライアンスの内容を述べるようになって

図表3 日本経済新聞1995年5月11日付全15段



(出所) 小林 (1995) 86ページ。

たことは注目に値する、と述べている。

小林（1995）が「アライアンス広告」として取り上げたこれらの広告は、「水平的共同広告」にあたる「水平的アライアンス広告」といえよう。小林（1995）のあげた事例は主として新聞広告が中心であったが、同じような形態の広告は、雑誌広告など他媒体にも多く見られる。たとえば、小林（1995）の事例に年代を合わせてみると、1995年当時の雑誌広告として、パーソナル・コンピュータのアプリケーションソフト会社であるジャスト

システムのワープロソフト「一太郎」とロータスの表計算ソフト「ロータス123」が共同で広告を出稿している。

また、最近ではインターネット上の広告活動が隆盛を究めるようになってきており、たとえば、代表的な検索エンジンである infoseek (<http://www.infoseek.co.jp>) において「共同広告」というキーワードで検索を行ってみたところ、160件ヒットした(1999年2月上旬現在)。これらの中には、1つのウェブサイト上の広告スペースを共同で使用することを訴求した内容のものと、インターネット上で複数企業が広告を行っていることを訴求したものとに分類ができる。後者の中には、1995年当時、雑誌で共同広告キャンペーンを展開していたジャストシステムとロータスも別の製品で共同キャンペーンを行っている (<http://www.justsystem.co.jp>)。

こうした傾向は、コンピュータ関連企業のようにハード面、ソフト面において1社だけでは製品としての完成が果たせない業界の広告に特に現れてきているといえよう。コンピュータ関連企業の場合、製品面から考えれば、たとえばワープロソフトと表計算ソフトのように必ずしも直接的な競合関係にあるとはいえないものもあるが、企業間の視点からは競合同士とすることができる。しかしながら、各社の人気製品を単体で広告するのではなく、あえて競合の他製品と共同して広告を行っているところに、最近の「水平的アライアンス広告」の特徴が見いだせるのではなかろうか。

またコンピュータ関連製品の場合には、グローバルな視点からとらえる必要がある。つまり消費者は、コンピュータのハードであれソフトであれ、それがどこの国製かということよりも、自分にとって真にベネフィットがあるかどうか(使いやすいかどうか)ということが選択基準の1つとなっている。さらにインターネット上の広告であれば、国内、国際の境界はないといっていいただろう。確かに言語上の壁は存在するが、多言語に対応したウェブサイトならば問題は減少する。

すなわち、国内、国際（海外）といった区別が曖昧な製品であればあるほど、「水平的アライアンス広告」を行う確率が高まるといえる。

#### 4-2. 垂直的アライアンス広告

これに対して、たとえばメーカーと小売業が共同で出稿する「垂直的共同広告」にあたる「垂直的アライアンス広告」も考えられる。従来、共同広告といった場合は、この「垂直的共同広告」を指すことが多かったといえる。この点については2節で述べたように、Wiechmann の定義、Krugman, Reid, Dunn, and Barban の定義の一部、Bovee, Thill, Dovel, and Wood の定義、Wells, Burnett, and Moriarty の定義に見られることである。

「垂直的共同広告」はもとより、広い意味での「共同広告」に関するわが国での研究はほとんど見あたらないが、アメリカにおける共同広告の研究は、主として「垂直的共同広告」に関してであり、その主題は主に、全国メーカーと地方小売業との関係や、共同広告に費やされるメーカーの予算面についてである。

これに対し、わが国で最近見られる傾向として、海外のメーカーが日本に参入するときに日本の小売業と提携して広告を出稿することがあげられる。費用面の詳細については調査不足であるが、メーカーと小売業との企業間提携を背景としたと考えられる広告事例として、アメリカの大手家電メーカーであるゼネラル・エレクトリック社（G. E 社）が、家庭向け大型冷蔵庫の日本市場への参入のために日本のディスカウンターであるコジマと提携し、共同広告を展開した事例があげられる。このように海外の企業が日本に参入する際、日本の小売業との提携で共同広告を用いる戦略展開は今後さらに注目されていくであろうが、グローバル・マーケティング戦略の有力な手段としてアライアンス広告を考えた場合、比較的頻繁に用いられている水平的アライアンス広告に比べて、垂直的アライアンス広告



にはその実施上いくつかの課題が考えられる。

次に、垂直的アライアンス広告を実施する上での課題について議論し結びとする。

#### 5. むすびにかえて——垂直的アライアンス広告実施上の課題——

「水平的アライアンス広告」に比べて「垂直的アライアンス広告」が困難である点を議論して結びにかえたい。

まず第1の問題点として、訴求される製品自体の特徴に大きく左右されることがあげられる。グローバル・マーケティングにおいては従来から、製品や広告を全世界共通の標準化とするか、地域に合わせて現地化するかということが議論されている（Kotler 1997 など）。

たとえば、電気冷蔵庫のようないわゆる白物家電は欧、米、アジアの三大市場ごとに仕様の異なるものが多く（日本経済新聞 1998年11月20日朝刊）、グローバルというよりはローカルな色彩の強い製品であり、各国の生活習慣や国民性に需要が大きく左右される。G. E 社のような大型冷蔵庫はアメリカのライフスタイル、すなわち週末に自動車で大スーパーへ買い物に行き、一週間分の食材を購入して冷蔵庫で保存するという習慣に適したコンセプトで設計されている。このようなアメリカのライフスタイルに適したコンセプトの製品をそのまま日本に持ってきて共同広告キャンペーンを行っても、消費者に必ずしも受け入れられるとは考えにくい（ただし G. E 社は、日本向けに開発された製品で参入していることを付言しておく）。また、洗濯機では、洗浄方式が日本・アジアが「パルセータ（回転翼）式」、欧州で普及しているのは洗濯槽の回転軸が水平方向の「ドラム式」、米国は棒で攪拌する「アジテーター式」と異なっており、各地域ごとの方式はほぼ固定的で、現地メーカー以外の参入は難しいことが指摘されている（日本経済新聞 1998年11月20日朝刊）。これに対して松

下電器産業は、アジア、欧州、米国の三大市場すべてに投入する統一製品として「遠心力洗濯機」を開発した（日本経済新聞 1998年11月20日朝刊）。

このように現地小売業との共同広告キャンペーンで海外市場に参入する場合、製品ないし製品カテゴリーそれ自体の特徴から、製品を現地化すべきか、従来型製品に改良を加えず標準化をすべきか、あるいは新規格の製品で標準化すべきかを十分に考慮する必要がある。

もう1つの問題点として、海外市場に参入する際、製品のブランド・イメージが現地に十分に浸透しているかということがある。標準化可能な製品であれ、あるいは現地に適した形の現地化製品であれ、消費者の知識構造で十分なブランド認知とブランド・イメージが得られていない製品であれば、選択される確率は低くなる（Keller 1998）。小売業そのものは現地化されている場合が多いので、新規海外市場に参入する場合に、現地小売業との企業間提携を背景とした「垂直的アライアンス広告」はより販売（selling）に近い戦略として売上高に直接的に作用する戦略だと考えられるが、同時に、販売を効果的かつ効率的に支援する当該製品のブランド・イメージないし参入企業の企業イメージも十分に浸透させておく必要がある。

ブランド・イメージないし企業イメージを浸透させる際にも、製品同様、標準化か現地化かという問題が生じてくる。基本的には製品特性とリンクさせることが重要であるが、各製品ないし製品カテゴリーに対する全般的なイメージは、各国の習慣、国民性、ライフスタイルに大きく左右される。ブランド・イメージや企業イメージを構築する広告表現としてのイメージ広告であれば、なおさら現地化する必要があるだろう。たとえば、欧米人は日本の情緒的訴求による広告を視聴して、何を訴求したい広告なのか理解できないと語るが、日本の市場で日本的な情緒的訴求による広告を視聴している日本人の消費者は、その広告表現の欧米人にはとらえられない機

微を無意識にとらえ、ブランド・イメージや企業イメージを構築している。したがって、参入する市場での競合とのポジショニングを十分に調査し、参入市場の習慣、国民性、ライフスタイルなどを十分に考慮した上で、広告表現戦略や広告媒体戦略等を考え、「垂直的アライアンス広告」を支援する良好なブランド・イメージないし企業イメージを構築していく必要があるだろう。

#### 参考文献

- Bennett, Peter D. (1995), *Dictionary of Marketing Terms, Second Edition*, NTC Business Books.
- Bovee, Courtland L., John V. Thill, George P. Dovel, and Marian Burk Wood (1995), *Advertising Excellence*, McGraw-Hill, Inc.
- Duncan, Tom and Sandra E. Moriarty (1998), "A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationship," *Journal of Marketing*, Vol. 62 April, pp. 1-13.
- 「速心力洗濯機で松下が欧米開拓」日本経済新聞, 1998年11月20日朝刊。  
<http://www.infoseek.co.jp>  
<http://www.justsystem.co.jp>
- 石崎徹 (1995)「リレーションシップ・マーケティングにおけるマーケティング・コミュニケーション・モデルに関する一考察」『商経論集』第69号, 早稲田大学大学院商学研究科院生自治会, 109~118ページ。
- (1996)「マーケティングにおける相互作用 (interaction) の意義」『早稲田大学大学院商学研究科紀要』第42号, 早稲田大学大学院商学研究科, 177~200ページ。
- 亀井昭宏解説 (1989)「共同広告」小林太三郎監修『広告・販促辞典』創成社, 43ページ。
- 亀井昭宏 (1998)「リレーションシップ・マーケティングと広告コミュニケーション」『日経広告研究所報』第179号, 8~13ページ。
- Kellar, Kevin Lane (1998), *Strategic Brand Management*, Prentice-Hall.
- 小林貞夫編著 (1995)『「戦略広告」の時代』日本経済新聞社。
- 小林太三郎解説 (1965a)「共同広告」久保田宣伝研究所編『現代広告辞典』久保田宣伝研究所, 196ページ。
- 小林太三郎解説 (1965b)「タイイン広告」久保田宣伝研究所編『現代広告辞典』久保田宣伝研究所, 589ページ。
- Kotler, Philip (1997), *Marketing Management, Analysis, Planning, implementation, and Control, Ninth Edition*, Prentice-Hall.
- Krugman, Dean M., Leonard N. Reid, S. Watson Dunn, and Arnold M. Barban (1994), *Advertising: Its Role in Modern Marketing*, The Dryden Press.
- Lewis, Jordan D. (1990), *Partnerships for Profit*, The Free Press (中村元一, 山下達哉, JSMS アライアンス研究会訳『アライアンス戦略』ダイヤモンド社, 1993年)。
- Morgan, R. M. and S. D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marke-

- ting." *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20-38.
- 向井鹿松 (1970) 「流通合理化と協同広告」『日経広告研究所報』第16号, 5～6 ページ。
- 永井猛解説 (1998) 「ストラテジック・アライアンス (戦略的同盟)」宮澤永光, 亀井昭宏監修『マーケティング辞典』同文館, 120ページ。
- 中山勝己解説 (1989) 「タイ・イン広告」小林太三郎監修『広告・販促辞典』創成社, 114ページ。
- 日経広告研究所編 (1997) 『広告用語辞典 (新版)』日経文庫。
- Sheth, J. N., D. M. Gardner, and D. E. Garrett (1988), *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*, John Wiley & Sons, Inc (流通科学研究会訳『マーケティング理論への挑戦』東洋経済新報社, 1991年)。
- Wells, William., John Burnet and Sandra Moriarty (1998), *Advertising Principles & Practice, Fourth Edition*, Prentice-Hall.
- Wiechmann, Jack. G. (1993), *NTC's Dictionary of Advertising, Second Edition*, NTC National Textbook Company.



## Ⅶ. ビジネス財企業のグローバル・ マーケティングの目指すべき方向

宮 澤 永 光

### 1. はじめに

経済のグローバル化の進行に伴い、経済分野でのグローバル競争が激化している。今日は、いわば、ワールドワイドに大競争の時代である。かくして、現代のビジネス・マーケティングの多くの領域にグローバル視点が浸透している。時には、ビジネス・マーケティングはグローバル・マーケティングであるといってよいほどである。多くのビジネス財企業は国内市場にのみ焦点を合わせることはできず、そして、グローバル競争に臨むことがビジネス財企業の一つの生きる方途であるといえるかもしれない。その顕著な例証は、民間航空機製造業者においてみられる。民間航空機を求める顧客はワールドワイドに存在し、したがって、民間航空機製造業者は競争のために、そのマーケティング努力をグローバルに注がなくてはならないのである。

このような状況下で、ビジネス財企業はどのような方向を目指して、そのマーケティングをグローバルに展開すればよいのであろうか。そこで、本稿では、ビジネス財企業のグローバル・マーケティングの目指すべき方向として、グローバル・マーケティング戦略の進展、グローバル・ブランド化の推進、グローバル・インターネット・マーケティングの推進、グローバル・マーケティングにおける戦略提携について順次とりあげて論述

する。

## 2. グローバル・マーケティング戦略の進展

現代の技術は、遠隔の市場ないし顧客と効率的にコミュニケーションをなし、さらに遠方の地へ製品を配送することを可能としている。確かに、テレコミュニケーションならびに輸送における進歩が、時間的、空間的に世界の狭小化をもたらしつつある。これによって、ビジネス財企業は新市場へアクセスできる反面、新たな競争に直面することになる。いずれにせよ、ビジネス財企業はマーケティング戦略にグローバル的配慮を包含することが必要となる。その上、ビジネス財企業は、企業間競争のグローバル化に対応して実行しつつある企業再構築をマーケティング戦略面にかかわらしめざるをえない。とにかく、ビジネス財企業は、マーケティング戦略を展開するについて、グローバル的視点をベースとして、グローバル競争環境に対応する組織の再構築とそれに伴う意思決定の性格を変えることが必要となる。

ここでは、グローバル・マーケティングを企図するか、あるいはそれを一層進展させようとするビジネス財企業におけるマーケティング組織の再構築とそれに伴うマーケティング計画の策定・実行の変更について述べることにする<sup>(1)</sup>。

### ①垂直的組織構造から水平的組織構造へのシフト

従来、ビジネス財企業のうち、グローバル・マーケティング戦略を展開する多国籍企業の多くは、マーケティング組織形態としていわば垂直的組織構造を採用してきた。当該組織構造は、マーケティング戦略を展開する海外各国において自社の全製品ラインを取り扱う子会社を設立するというものである。例えば、ヨーロッパ全域にわたり製品を販売している電子製品製造業者は、ドイツ、フランス、イギリス、イタリアにそれぞれ子会社

を設立し、それら子会社に各国内へ向け広範囲にわたる自社製品を販売させていた。

これと対照的に、今日、多国籍企業としてはマーケティング組織形態において水平的組織構造へとシフトしているものが多い。当該組織構造は、広範な地域にわたって特定の製品ラインを管理するエグゼクティブによって意思決定が行われるというものである。例えば、上記の電子製品製造業者はヨーロッパ各国における子会社に代わって、本社内に取り扱い製品ラインごとの事業部門を設置し、その各々が汎ヨーロッパ市場をターゲットとしてマーケティング戦略を展開するようになっている。

## ②マーケティング計画の策定・実行の変更

上述したようなマーケティング組織形態の変化は、マーケティング計画の策定・実行に対して広範な影響をもたらすことになり、それによって、マーケティング計画の策定・実行に変更を加えることが必要となる。そうした事情について、ここでは、広告活動分野に限定して述べることにしよう。

いわば伝統的な垂直的組織構造の下では、海外各国別のマーケティング戦略に焦点を合わせており、一般的に、海外各国における子会社が親会社の製造するフルセットの製品を扱い、かような多種類の製品のプロモーションを行うために海外各国—特定のメディアを用いていたが、海外各国毎に単一の言語に限定していた。これと対照的に、水平的組織構造の下では、親企業の各製品ラインを扱う各事業部門は、一般的に、その取り扱う一つの製品ラインについて、例えば、汎ヨーロッパ市場をターゲットとしてマーケティングを行うが、広告活動についていえば、いくつかの異なる言語に翻訳される一つの基本的なメッセージを設定する、あるいは、言語の違いを考慮するばかりでなく、海外各国の法律や文化の差異を考慮するように、設定した一つのコンセプトを修正するようにすることになる。一



つには広告活動に対する政府の規制が海外各国によって異なる傾向があり——例えば、比較広告が認められる国とそうでない国がある——、したがって、それに応じて国によって広告は異なるスタイルを有することにもなる。

また、上述のマーケティング組織形態における、垂直的組織構造から水平的組織構造へのシフトは、広告メディア戦略に影響を及ぼしつつあるようである。垂直的組織構造を採用する場合には、海外各国子会社が親会社の製品を広範囲に取り扱うために、広告メディアとしては海外各国の一般紙ないしビジネス紙誌などが中心となるが、水平的組織構造を採用することになれば、親会社の各製品ラインを取り扱う各事業部門が一つの製品ラインについて広範な地域にわたって広告を行う場合、各国という狭く絞ったターゲット向けのむしろ専門的なメディア、すなわち専門紙誌あるいは業界紙誌などを用いることになる。

なお、いずれにせよ、海外各国向けの広告メッセージを効果的に作成するためには、海外各国で異なる企業のエグゼクティブのサイコグラフィック・プロフィール（psychographic profiles）について理解する必要があるといえる。

### 3. グローバル・ブランド化の推進

ビジネス財企業は以前にも増してグローバル・ブランドの構築の必要性を強く認識するようになってきている。というのは、グローバル・ブランド・アイデンティティやグローバル・ブランド・エクイティがコンシューマー・マーケットにおけると同様、ビジネス・マーケットにおいても重視されるに至っており、したがって、ビジネス財企業はグローバル・ブランド・アイデンティティを育成しなければ、自らの成長発展が期待できないと考えざるをえなくなったからである。

ともかく、ビジネス財企業は、グローバル・ブランドの価値の実現を重視し、ワールドワイドに有用なブランド・アイデンティティを生み出すことが必要とされるが、グローバル・ブランドの構築によって、ビジネス財企業は新しいビジネス機会に直面することになる。同時に、ビジネス財企業に対しては、新規購買者に競合他社よりも迅速に自社の製品・サービスを提供できなくてはならないとするプレッシャーがかかる<sup>(2)</sup>。

ところで、例えば、コンシューマー向けノンテク製品のブランドはグローバルに構築することは比較的むずかしいことではあるが、ビジネス財としてのテクノロジー製品の量産化やブランド化は地理的な制約を受けることは相対的に少ないといってよい。したがって、テクノロジー製品については、当初からグローバル・ブランド化を考慮する必要があるため、テクノロジー製品のブランドはグローバル・マーケットへと飛躍するように設定することが肝要であるといえよう。つまり、ビジネス財企業がブランド構築プログラムを開発しようとする場合、グローバル・ブランドの構築をもって出発することが必要であるということになる<sup>(3)</sup>。

ここで改めて、ビジネス財企業におけるグローバル・ブランド化の推進要因について述べることにしよう。その推進要因としては、市場規模の拡大、事業の焦点、顧客ニーズ、規制緩和、資金調達があげられている<sup>(4)</sup>。

まず、市場規模の拡大である。ビジネス財企業が国内市場で成功経験を有することをベースとして、新たに海外市場へ進出するとか、あるいは海外市場を拡大しようとする場合、ワールドワイドに企業間競争が激化しており、また、新市場への参入についてはかなりの投資が必要となり、リスクも大きくなるために、グローバル・ブランド化を進めた上で、グローバル・ベースでブランド認知を得、自社が顧客を満足させるための価値を提供しているというブランド・イメージを創出することが必要となる。

第2は、事業の焦点ということである。ビジネス財企業の中には事業の

焦点を固定させ、その主製品（例えば、トラック）にのみ注目し、それに関するブランド・アイデンティティを専ら強調するものがある一方、その事業の焦点をシフトするとか、これまでに基盤を固めたブランドと関係のない事業を追加するものがあり、ことに後者の場合に全事業についての統一的テーマを見出すことは容易なことではないが、いずれにせよ、ビジネス財企業が海外市場への進出ないしその拡大を意図する場合、強力にグローバル・ブランド化を進め、ブランドをワールドワイドに伝播することが重要であるといえよう。

第3は、顧客ニーズである。ビジネス財企業がグローバル・マーケットに対してアプローチする方法を顧客ニーズの変化に対応して変えることが肝要となる。例えば、ある自動車部品製造業者は、取扱製品を異なるブランド名をもって販売していたが、顧客、なかんずくグローバルに展開する自動車製造業者が、従来のように個々の組立部品ではなくて、組立部品をシステムとして購買し始めることになった結果、企業ブランド自体を強調し、これをもって全製品ブランドの価値をワールドワイドに伝達するようになってきている。

第4は、規制緩和である。現在、わが国でも、金融、運輸、情報通信などを含む多くの産業分野で規制緩和が進んでいるが、ことに情報通信分野では、規制緩和の結果、国内での市場競争の激化に加え、グローバル競争の進展が著しく、ワールドワイドに企業間の合従連衡が行なわれている。かくして、規制緩和の下では、ビジネス財企業が国内市場依存から脱却し、市場へ提供する価値ならびに競合他社と差別化した品質をワールドワイドに伝達しようとするることになれば、グローバル・ブランドを設定することが効果的となるであろう。

最後は、資金調達である。新技術開発、新製品開発、工場建設などのための多額な資金調達の必要性が、ビジネス財を扱う大規模なグローバル企

業においてさえも生ずることになる。これに伴って、当該グローバル企業は、世界の資本市場——とくに、ニューヨーク、ロンドン、東京、フランクフルト——で資金獲得をめぐって競争をすることになるために、自らのブランド認知を生み出すことが重要となり、したがって、グローバル・ブランド・エクイティを構築することが必要となるであろう。

上述したようなグローバル・ブランドの推進要因のそれぞれがビジネス財企業に対してどのような影響を及ぼすかを十分に分析することによって、強力なグローバル・ブランドの開発を出発させることができることになる。そして、グローバル・ブランド・エクイティを限られた資金をもって構築するためには、市場へ提供する価値を伝達するマーケティング・コミュニケーションに焦点を合わせることが重要となる。ビジネス財企業が用いるマーケティング・コミュニケーション・ツール——広告、PR、ダイレクト・マーケティング、スポンサーシップなど——のミックスいかにかわらず、ビジネス財企業は自らがグローバルに繁栄しようということであれば、グローバル・ブランドのマーケティング・コミュニケーションを行うことに投資することが必要となる。

グローバル・ブランド化を意図してワールドワイドにブランド広告キャンペーンを行うことは、IBM社やマイクロソフト社のような大企業では、いわば標準的な業務となっているが、厳密に言って、グローバル・ブランドを扱うコミュニケーションに支出しているビジネス財企業は少数であるようである（米国におけるある調査では14%となっている）<sup>(5)</sup>。また、米国での調査によると、サンプルの37%によって用いられている最もポピュラーなアプローチは、広告コミュニケーションにおいてブランド、製品の特徴、技術メッセージを取り混ぜるというものである。つまり、企業名ないし企業イメージを強調する製品広告を行うということである<sup>(6)</sup>。ことに、小規模なハイテク企業は、ブランド広告キャンペーンを行うこと

はまれであるとされているが、当該企業は、明らかに、その販売する製品・サービスと併せてブランドを考えているといえるようである（ハイテク企業の場合には、従業員規模が約200人に達すると、ブランド広告が考慮の対象となる傾向があるという調査結果が見られる）。ただし、小規模なハイテク企業は、インターネットやコンピュータ製品流通業者などの到達範囲がグローバルに拡大しているため、これらの利用によってグローバル・マーケットへ参入することが比較的容易となり、したがって、グローバルに販売可能な製品・サービスを企画することはもっともであるということから、グローバル・ブランド・イメージの形成を迅速に行うことは有意義となると言えるであろう<sup>(7)</sup>。

なお、グローバル・ブランド・エクイティを構築するについて、最初のステップとしては、製品販売資料、ブランド広告、PR、コミュニティ・リレーションズ、企業寄付、スポーツ・スポンサーシップ、インベスター・リレーションズ（investor relations）において、ワールドワイドに伝達されるメッセージを評価するためにグローバル・コミュニケーション監査を行うことである。次のステップとしては、グローバル・メッセージをサポートするためのコミュニケーション活動を組織化するためにグローバル・ブランド・コンファレンスを設置することである。当該コンファレンスはワールドワイドにマネジャーのコミュニケーション活動をサポートし、メッセージにおける一貫性を保証するという役割を果たす。その場合、グローバルに有効と考えられる企業ブランドを識別し、それをサポートし、また、マネジャーが当該ブランドのポジショニングを行うことを援助することに焦点をおくということであれば、強力なグローバル・ブランド・アイデンティティが確立されることになると考えられる<sup>(8)</sup>。

#### 4. グローバル・インターネット・マーケティングの推進

情報技術 (information technology; 略称 I T) を採用してのエレクトロニック・コマース (electronic commerce; 略称 E C), すなわち電子商取引をグローバルに進展させることがビジネス財企業にとっても一つの重要な課題となっている。

現実には、電子商取引はビジネスやメディアの世界で最もホットな話題の一つとなっているが、電子商取引は E D I (electronic data interchange; 電子データ交換), オンライン・ショッピング (on-line shopping) 等々を内容とする。その上、電子商取引はインターネット (internet), 電子メール (electronic mail; E メールともいう), パソコン通信 (personal computer communication) 等々を主要なツールとして行われるが、今後、インターネットがツールとして中核を占めるといってよいであろう。そして、インターネットを用いてのマーケティングはインターネット・マーケティング (internet marketing) と称されている。このインターネット・マーケティングの領域であるが、インターネットを用いての、マーケティング・リサーチの実施、新市場への到達、顧客サービス、製品の迅速な流通、顧客問題の解決、ビジネス・パートナーとしての効率的なコミュニケーションの実行、顧客・競合他社・潜在市場に関するインテリジェンスの収集、企業および／または製品についての情報伝達等々が含まれている<sup>(9)</sup>。

インターネット・マーケティングのユニークな側面としては、次のようなものがあげられる<sup>(10)</sup>。すなわち、

- ① 新規国内市場ないし新規グローバル・マーケットへの到達が容易となる。
- ② 新規市場セグメントないし既存市場セグメントのいずれかへ全く新しい製品を提供することが容易となる。

- ③ 顧客との双方向コミュニケーションによって、より密接な顧客関係が生み出される。
- ④ インターネットがファクシミリ (facsimile)、電子メールや他のコミュニケーション・チャネルよりも低コストのツールであるとみられていることから、マーケティング・コストの相対的な低減が可能となる。
- ⑤ インターネットのウェブ・サイトを設定することによってトータル・マーケティング・プログラムを向上することができる。
- ⑥ インターネットの利用によってマーケティング・コミュニケーションが改善される。
- ⑦ インターネットでの双方向コミュニケーションによって、製品・サービスの改善が有効裡に行われ、また、潜在購買者へ提供される自社の製品・サービスにおけるイノベーションおよび／または大幅な改良を行うことが十分可能となる。
- ⑧ WWWサイト (World Wide Web site) を設定するならば、ワールドワイドにいずれの顧客とも取引することに備えなくてはならないことになる。
- ⑨ WWWサイトの設定によって、最少の費用をもってワールドワイドに潜在顧客ベースを拡大することで企業利益を得る。
- ⑩ インターネットの利用によって、マーケティング・プロセスが全面的に変更される。

ビジネス財企業にとってはインターネット・マーケティングはかなり将来性があると考えられる。もっとも、多くのインターネット顧客はビジネスを行うためのより効率的かつ効果的な方法を求めつつあるが、彼等は最高の品質の製品を最低の可能性のある価格で、もっとも便利な利用可能な方法をもって購入しようとすることから、インターネット顧客以外の顧客と異なることはない。さらにいえば、各々のインターネット顧客は、提供

される情報について様々な程度の価値を認めるが、いわば“特別扱い”とされるインターネットによる購買に際して割増金を支払うことはないということである。しかしながら、インターネット顧客は現物を見ることなく製品を購入することになるが、その場合、彼等には、他のチャネルをもって営業を行う競合他社よりも低価格、ハイレベルのサービスが提供されることになるといつてよい。また、インターネット顧客の問合せに対して詳細かつ迅速な反応を示すビジネス財企業は顧客から賛辞を得ているが、それは、明らかに、インターネット顧客が現在、当該企業と競合関係にある企業から受けているサービスのレベルよりも高いと知覚しているからであると考えられる。その場合、競合他社はインターネット顧客に対して価値を提供するについて——WWWのような——コスト効果的なメディアを利用してはいないということになる<sup>(11)</sup>。

ところで、インターネット・マーケティングは国内市場はもとよりグローバル・マーケットへ向けて今後、その役割がますます増大していくものと予想されている。つまり、インターネットを用いることによって、マーケティング・コスト、流通等々のような数多くの、国内市場やグローバル・マーケットへの参入障壁を取り除くことが可能となると考えられるからである。その上、インターネットを用いることで、取引範囲が国内に限定されることなく、グローバルに拡大されることとなり、したがって、グローバル・インターネット・マーケティング (global internet marketing) の着手あるいはその進展が期待されることになる。

上述のごとく、インターネット・マーケティングは、ワールドワイドに展開することが可能であり、ビジネス財企業の中にはウェブ・サイトの設定の目的をグローバル・ビジネス機会を増大することにおいているものがある。そのような企業ではウェブ・サイト設定後2週間以内にいくつかの国際取引が実現し、また、世界中の潜在顧客から多数の問合せを受け取っ



たということである<sup>(12)</sup>。確かに、インターネットはビジネス財企業のマーケティングのグローバル化を推進する大きな要因であるとされているが、それは、インターネットが、まさに、ボーダーレス (borderless) であり、海外でビジネスを行うことにかかわる多くの障害を排除し、以前には考えられもしなかった新たなプレーヤーを迎え入れることになり、世界の他のサイドにおける企業から受注するのを容易にするからである<sup>(13)</sup>。

インターネット・マーケティングをワールドワイドに進めていくについて、現在、インターネットを通じて利用可能となっている世界中のコミュニケーション・ネットワークが、多くの革命的ともいえる方法で、グローバル・ビジネス・プロモーション戦略・戦術を劇的に変えていくものと予想されている。インターネットの出現とその急速な世界的普及に伴って、ビジネス財のグローバル・マーケターはビジネス・プロモーション活動における著しい革新の時期に直面しているのである<sup>(14)</sup>。グローバル・ビジネス・マーケターが競争優位を確保しうるか否かは、一つには、実質的に、グローバル・マーケットと十分にコミュニケーションを行うことができるかどうかにかかっていることから、インターネットの利用によるビジネス・プロモーション活動を積極的に進めることが肝要であるといえよう。パソコンが過去10年にわたってオフィス革命をもたらしたのと同様に、インターネットはコミュニケーションにおいて大きな変化をもたらすことになるであろう。したがって、グローバル・ビジネス・マーケターはインターネットに関して十分研究をなし、インターネットを通じて利用可能な大きな情報パワーをどのように最も良く活用するかに関して創意を發揮しなくてはならない<sup>(15)</sup>。

インターネットは、ビジネス・プロモーション活動の一環としての営業活動（人的販売活動）における販売取引の全プロセスに影響を及ぼすことになり、そして、営業部門やマーケターばかりでなく、情報ワーカーの日

常業務および作業様式を刷新することになるであろう。ことに、インターネット世紀である21世紀には、企業を繁栄させようとするトップ・マネジャーは、最前線で顧客と直接コミュニケーションをなすスペシャリストとしての情報ワーカーの新しい役割を開発することに重点をおかなくてはならない<sup>(16)</sup>。

インターネットの出現はまた、営業担当者自体に影響を及ぼすと考えられることから、トップ・マネジャーとしてもそれに備えるとともに、営業担当者が適応できるようにする必要がある。インターネットによって、自社と潜在顧客との間に可能となる直接的なコミュニケーションの量、スピード、頻度が増大するが、それに伴って情報ワーカーと顧客との媒介役としての営業担当者の伝統的な役割は軽減され、そこで営業担当者は現在のように技術的背景を備えなくもよくなるであろう。また、営業担当者はいぜんとして、顧客と接触し、最終的に受注契約を得るために必要とされるが、情報提供者としての役割は消失することになるかもしれない。営業担当者としては、探客と人的コミュニケーションの質的向上のためのスキルを開発する必要がある、また、説得力を高めるよう学習することが肝要となる。その結果、営業担当者は、潜在顧客がインターネットによって自社の海外オフィスと双方向コミュニケーションを確信をもって行うよう導くことが可能となる。さらに、営業担当者の採用・訓練・報酬・動機付けについても、インターネットの出現による販売取引プロセスの変化に適合するように変更されなくてはならなくなる<sup>(17)</sup>。

インターネットによってグローバル・コミュニケーションが質的に向上することで、取引当事者がそれぞれ満足する結果となり、問題が一層効果的に解決され、取引がより満足のゆくようになされるであろう。そして、コミュニケーションが質的に向上した上でのグローバル・ビジネス・マーケティングにおける製品・サービスの改善はかなり有望なものとなり、潜

に購買者へ提供される自社の製品・サービスについてイノベーションおよび／または大幅な改良を行うことが可能となるであろう<sup>(18)</sup>。

しかしながら、インターネット・マーケティングをグローバルに展開するについては、いぜんとして多くの課題が存在する——インターネットの利用によってビジネス財企業の活動範囲が拡大するために、言語、通貨、安全性、流通経路のすべてが問題を提起することになる。そして、インターネットは未だ揺籃期にあるが、ビジネス財企業は、インターネットが取引当事者の目的をいかにすればよりよく達成できるかに関して多様な方途を探索し始めようとするのが不可欠となる<sup>(19)</sup>。

## 5. グローバル・マーケティングにおける戦略提携

現代のビジネス財企業は、国内市場およびグローバル・マーケットでの国際競争を超えて、国内外の競合企業とさえも戦略提携を形成しつつある。戦略提携は企業間にみとめられる、いわば組織間協調体制であり、そのタイプとしては、ジョイント・ベンチャー (joint venture)、ライセンシング (licensing)、流通協調、研究開発コンソーシアム (R & D consortium)、パートナーシップ、ビジネス・ネットワーク等々があげられている<sup>(20)</sup>。

ところで、多くのビジネス財企業において、戦略提携は、いわば標準的な業務手続となっているといわれているが、戦略提携実行の背後にある理由としては次のようなことがあげられている<sup>(21)</sup>。

- ① 研究開発費を分担するため。
- ② 資金が必要となるため。
- ③ 生産の専門的知識ないし能力を共有するため。
- ④ 競争の脅威を軽減するため。
- ⑤ グローバル・マーケットへの浸透を促進するため。
- ⑥ 他国での流通を円滑に推進するため。

上述のように、戦略提携は、ビジネス財企業がグローバル・マーケットへの浸透を促進するためとか、他国での流通を円滑に推進するために実行されることにもなる。それゆえ、ここでは、ビジネス財企業のグローバル・マーケティング戦略提携に焦点を合わせることにする。ところで、“グローバル化は提携を必要とし、さらに、提携を戦略にとって不可欠なものとしている”といわれ、名だたるビジネス紙誌でも、“今日のビジネス・リーダーは企業間の協調がグローバル戦略編成にとってますます重要であるとみている”と論じている。ビジネス・ウィーク (Business Week) 誌は、記事中に、コーニング (Corning) 社のジェームス・R・ハクトン (James R. Houghton) 会長の次のような言葉を引用している。“ますます多くの企業が、提携は自社の将来にとって不可欠なものであるという事実に目覚めつつある<sup>(22)</sup>。”かくして、ビジネス財企業がグローバル化を進めるにあたって、戦略提携を重視しなくてはならないが、ビジネス財企業の戦略提携における中心的な考え方は、“優れた製品を生み出すために才能、技量、資源を提供し、同時に技術上ならびに財務上のリスクを分散するようなパートナーや供給業者のネットワークのコア・コンピタンス (core competencies) を調和する”というものである<sup>(23)</sup>。

ビジネス財企業のグローバル・マーケティング戦略提携は、ビジネス財企業が海外諸国へビジネス面でアクセスするための有効なメカニズムである。ことに、海外諸国の企業と戦略提携を形成することによって、当該国の市場、顧客、習慣、法律、労働システム、マーケティング方法、その他経営・ビジネスの規範等々を学習することが可能となり、したがって、経営・ビジネス上のミスを犯すリスクを最少に止めることが期待できることになる。しかしながら、グローバル・マーケティング戦略提携は、その管理がかなり難しいとされ、そのために、その2／3は最初の2年以内に重大な経営上あるいは財務上のトラブルに陥るとか、平均的にみて短命で

あるという調査結果がみられる<sup>(24)</sup>。

戦略提携が重要であるようなグローバル・マーケットで競争を行っているビジネス財製造業者、就中テクノロジー製品製造業者のマーケティング担当者が価値を見出すようなガイドラインとして、次のようなものがあげられている<sup>(25)</sup>。

- ① ビジネス財製造業者としての自社が現在、既存の提携についての既設のネットワークにおいて、技術面での地位を確保している場合には、その品質ないしサービスを改善することによってその地位を保持するために投資し、また、自社の役割を拡大するよう努めなくてはならない。
- ② 既設のネットワーク以外に、むしろ新規に形成される提携に目を向け、提携形成の初期段階で、自社の技術面での地位を確保するようにしなくてはならない。
- ③ ビジネス財製造業者としての自社の提供物に価値を付加する能力を向上するために、補完的な熟練技術やマーケティング力を有する他のビジネス財製造業者を見つけ出すようにしなくてはならない。
- ④ パートナーとなりうる顧客に提携についての意思決定を促すように、自社が新規に開発する製品ないしプロセスを既存のもの以上にするための投資を行うようにしなくてはならない。
- ⑤ 有力なパートナーとしての顧客が、その供給業者であるビジネス財製造業者としての自社が市場での自由度を全く失うほどに、自社をコントロールするくらいがあるような提携においては、リスク回避の立場をとり、自社の技術面での地位を求めることを避けるようにしなくてはならない。

また、ビジネス財企業がグローバル・マーケティング戦略提携を成功に導くためには、次のようなことを点検することが必要であるとされる<sup>(26)</sup>。

- ① 提携戦略を適切に編成する。

- ② 提携締結へと努力するように留意する。
- ③ 提携する双方の企業における人々へのアクセスならびに相互理解の重要性を強調する。
- ④ 提携努力は相互依存関係であることを認識する。
- ⑤ 提携の目標が何であるかに関する明確な合意を形成し——目標の計量表示の可能性を確かめる。
- ⑥ 発生する問題を解決することを支援するための合意された手続を保持する。
- ⑦ 双方の組織における主要な人々の間の個人的な関係をオープンにし、たえず明確にするようにする。
- ⑧ 双方の組織における全てのレベルの人々が協力的態度を共有することを確認する。
- ⑨ 提携する双方の企業の報酬構造を検討する。
- ⑩ 双方の企業における提携努力を定期的に検討する。

## 6. むすびにかえて

本稿では、グローバ化が進む中でのビジネス財企業のグローバル・マーケティングの目指すべき方向として、今後とも重視される必要があると考えられる4つの事項——グローバル・マーケティング戦略の進展、グローバル・ブランド化の推進、グローバル・インターネット・マーケティングの推進、グローバル・マーケティングにおける戦略提携——について論述した。グローバル競争が一層激化すると予想される状況下で、ビジネス財企業がグローバル・マーケティングについて、できる限りリスクを回避し、直面する種々の困難を打破しつつ、その優位性を確保し、成果を上げていくためには、上記の諸事項に関する実践への理論の適用ならびに“知（暗黙知、形式知）”の活用が不可欠といえるであろう。

注

- (1) 本章の以下の論述については、下記の文献に多くを負っている。
- B. G. Yoyovich, *New Marketing Imperative Innovative Strategies for Today's Marketing Challenges*, 1995, Prentice Hall, pp. 105~110.
- (2) Karen Egolf, "Globalization presents new opportunities for business-to-business marketing," *Business Marketing*, January 1998, p. 16.
- (3) Bradley Johnson, "High-tech companies embrace branding Survey: Most will rely on mix of messages," *Business Marketing*, February 1998, p. 2.
- (4) グローバル・ブランド化の推進要因についての論述は、下記の文献に多くを負っている。
- Peter Hirsch, "Global industries must foster brand identity," *Marketing News*, June 23, 1997, p. 6.
- (5) Bradley Johnson, op. cit., p. 2.
- (6) Bradley Johnson, op. cit., p. 2.
- (7) Bradley Johnson, op. cit., p. 2.
- (8) Peter Hirsch, op. cit., p. 2.
- (9) Earl D. Honeycutt, Jr., Theresa B. Flaherty and Ken Benassi, "Marketing Industrial Product on the Internet," *Industrial Marketing Management* 27 (1998), p. 63.
- (10) Earl D. Honeycutt, Jr. et al., *ibid.*, p. 64, pp. 69~70.
- (11) Earl D. Honeycutt, Jr. et al., *ibid.*, p. 71.
- (12) Earl D. Honeycutt, Jr. et al., *ibid.*, p. 68.
- (13) Karen Egolf, op. cit., p. 16.
- (14) A. Coskun Samli, James R. Wills, Jr., and Paul Herbig, "The Information Superway Goes International: Implications for Industrial Sales Transactions," *Industrial Marketing Management* 26 (1997), pp. 51~52.
- (15) A. Coskun Samli et al., *ibid.*, p. 57.
- (16) A. Coskun Samli et al., *ibid.*, p. 58.
- (17) A. Coskun Samli et al., *ibid.*, p. 58.
- (18) A. Coskun Samli et al., *ibid.*, p. 58.
- (19) Karen Egolf, op. cit., p. 16.
- (20) R. W. Haas, *Business Marketing Management An Organizational Approach*, 5th ed., PWS-KENT Publishing Co., 1992, p. 72.
- (21) R. W. Haas, *ibid.*, p. 72.
- (22) Carl R. Frear and Lynn E. Metcalf, "Strategic Alliances and Technology Networks A Study of a Cast-Products Supplier in the Aircraft Industry," *Industrial Marketing Management* 24 (1995), p. 379.
- (23) Carl R. Frear and Lynn E. Metcalf, *ibid.*, p. 380.
- (24) Warnock Davies and Kathleen E. Brush, "High-Tech Industry Marketing: The Elements of a Sophisticated Global Strategy," *Industrial Marketing Management* 26 (1997), p. 5.
- (25) Carl R. Frear and Lynn E. Metcalf, op. cit., p. 390.
- (26) B. G. Yoyovich, op. cit., pp. 35~38.

## VIII. 日本型システムの研究

——『ジャパン・アズ・ナンバーワン』の時代から現在へ(1)——

宇田川 博

### 1. 序 論

バブル崩壊後、泥沼の平成不況に陥って以来、「かつては『ジャパン・アズ・ナンバーワン』と謳われた日本が……」といった枕言葉が、ジャーナリズムに溢れるようになったように思われる<sup>(1)</sup>。もはやめったにひもたれることのなくなった書物が、あたかもかつての日本の経済繁栄のアリバイであるかのように、書名だけ引用されるというのは奇妙なことである。少々皮肉に言えば、読まれることなく書名だけ引用される書物をリストアップしてみれば(古典の長編小説を除けば)、『ジャパン・アズ・ナンバーワン』などはかなり高い順位を占めるかもしれない。

『ジャパン・アズ・ナンバーワン』はなぜ好んで引用されるのか。アメリカの日本研究家自らが認めた「アメリカ敗北宣言」が、当時の日本人の耳朶を快く打った記憶を人々が忘れえずにいるからだろう。ではなぜ『ジャパン・アズ・ナンバーワン』は読まれなくなったのか。もちろん、超長期の不況に喘ぐ日本がもはや「ナンバーワン」どころではなくなったこと、そして日本型システムが賞賛の対象ではなく、せいぜい失敗の見本と見なされるようになったからである。読まれずに(あるいは再読されずに)引用される以上、時として著者ヴォーゲルの意図を誤解するか裏切る可能性を含んだ文言が散見されることもある。たとえば榊原英資は近著に



おいて次のように書いている。

「ちょうど十年前、アメリカの主要金融機関が危機に陥り、貸し渋りなどからアメリカ経済が不況に突入した前後、エズラ・ヴォーゲルの『ジャパン・アズ・ナンバーワン』あるいはMITグループの *Made in U. S. A* 等が日本のシステムをもち上げ、アメリカもこれに見習うべきだと論じていた。時に、日本はバブルの最中、つかの間の繁栄に浮かっていた<sup>(2)</sup>」

『ジャパン・アズ・ナンバーワン』が原著、訳書とも1979年に（すなわちバブルの10年近くも前に）出版されていることを忘れた、基本的な誤認である。また佐和隆光は、ヴォーゲルが「日本型制度・慣行を手放しで礼賛してみせた」と書いている<sup>(3)</sup>が、これもほとんど誤解と呼んでよいだろう。ただし、こうした問題点にはあとで言及することにする。

『ジャパン・アズ・ナンバーワン』は、このようにイメージだけで語られてもよいのか、それとも再考される価値があるのか。筆者は後者だと考えているが、その理由は、日本が再び自尊心を取り戻して「ナンバーワン」に復帰することが緊急な課題であるからではない。システムをシステムとして自省するという行為がおそらくは戦後初めて真剣に試みられ（後述するように、危機をうまく脱出したことが、システムへの問いを回避させてきたのである）、未来が不確定要素を深めつつある現在こそ、過去を振り返ることの必要性がいつそう明瞭に痛感されるからである。そしてまたその意味で、『ジャパン・アズ・ナンバーワン』が実はいまだ読まれていなかったからである。バブル崩壊後、日本型システムの終焉が語られるようになってすでに久しい。長引く平成不況のなかで、その声はますます声高になり、冷静さを失いつつあるように思われる。『ジャパン・アズ・ナンバーワン』に描かれた時代とシステムを再考察することは、日本型システムの有効性と限界を冷静に再検討する機会を与えてくれることである

う。

## 2. 『ジャパン・アズ・ナンバーワン』の分析

まず『ジャパン・アズ・ナンバーワン』の目次の概略を掲げてみよう。

第1部 日本の挑戦 第1章 アメリカの「鏡」 第2章 日本の奇蹟  
第2部 日本の成功 第3章 知識 第4章 政府 第5章 政治 第  
6章 大企業 第7章 教育 第8章 福祉 第9章 防犯  
第3部 アメリカの対応 第10章 教訓

見られるとおりヴォーゲルは、論述する対象ごとに章を区切っているが、われわれはむしろ全体を通して、共通のテーマで整理したほうが著者の意図を簡潔に理解しやすいと考える。そのテーマとは（1）継続性、（2）全体性、（3）均質性である。この順に考察を進めてゆくことにしよう（紙数の関係上、本論に掲載できるのは（1）のみである）。

### （1）継続性

ヴォーゲルが日本型システムの優秀さを分析するとき、まず日本型経営システム（とりわけ、「三種の神器」）からではなく、「知識」すなわち情報収集から始めたのは見識と言うべきだろう。「日本の成功を解明する要因を一つだけ挙げるとするならば、それは集団としての知識の追及ということになるであろう」と彼は言う。「大企業であれ、組合であれ、中央諸官庁であれ、地方自治体であれ、都市と地方の区別なく、人々が共通の利害をもち、多少とも重要性のあるところであるならば、そこでの指導的立場にある人たちに共通している考えは、その組織の将来にとって役立つかもしれない情報とか知識をたえず収集しておくことがいかに大切かということである。」（p. 47、以下邦訳書の該当頁を掲げる）

この短い文章にはヴォーゲルのエッセンスとでも呼ぶべきものが含みこ

まれている。なぜならヴォーゲルは、日本人の情報収集の特質を量でもなく質でもなく、時間に結び付けているからである。時間——すなわち一方は過去へ、そして他方は未来へと継続する時間に。一方で「知識の追及に最高の価値をおくことは、伝統的日本人の知恵として古くから定着していた考え方」(同頁)であると認めることによって、ヴォーゲルは情報収集に掛ける日本人の熱意を過去からの伝統的性向と見なしている。明治期の近代化以降、日本がどれだけ西欧の産業・文化等の情報を手に入れることに汲々としてきたかは言うまでもないことであるし、それ以前の江戸期においても、幕府が『和蘭風説書』などを通じて意外なほど海外の情報に精通していたこともよく知られた事実である。むろんこれを裏返して言えば、「民は知らしむべからず、依らしむべし」に象徴される官僚の秘密主義＝情報独占につながりかねないわけだが、ヴォーゲルの視点はそこにはない(それが、たとえばウォルフレンの日本論との完全な相違である)。

ヴォーゲルもまた官僚が「情報の管理者」(p. 58)であり、「官僚にとって最も大切なことは、たえず情報を得ていること」(p. 61)であり、その結果「政府の情報収集の幅の広さは実に驚異的」(p. 63)であるとは認めているが、彼によれば官僚の意図は情報を独占することではない。アメリカの官僚は、すべてを自由競争の原理に委ねることが必ずしも公共の利益に沿わないことが明らかになった19世紀の後半に発達したものであり、企業の独占を制限し、企業を監督し、その不正を暴くことを任務とする。一方、日本の官僚は19世紀以来、近代化を促進し、企業の長期的発展を助けるため最高の政策を遂行しようと努力してきた。したがって、アメリカの官僚と企業はつねに緊張関係におかれているが、日本の官僚と企業とは協調関係にあり、官僚の情報収集にもこの関係は影響を及ぼしている。つまり官僚が情報収集を行うのは、さまざまな海外情報のなかから「日本が国際競争力をもてそんな種目を探索しているのである」(p. 59)<sup>(4)</sup>。

先に述べたことを繰り返すと、ヴォーゲルの卓見は、日本の情報収集の特徴を、情報の質でも量でもなく時間に結び付けていることである。むしろ彼とても、総合商社の情報量の大きさに驚嘆しないわけではないが、情報量だけを問題にすれば総合商社のライバルは世界にいくらもいよう。

「アメリカの大学、政府および民間の研究機関がある特定の問題について行っている研究を全部合わせて検討してみれば、おそらくその基礎研究の分野では、総量は日本のそれを上回るであろう」(p. 76) ともヴォーゲルは言う。また情報の質が日本の優秀さを物語っているわけでもない。彼は日本のシンクタンクを例に取って、アメリカの水準からみると、多くは基礎研究をあまり行わず、研究には創造性、深い分析、完璧さの点で欠けていると正直に明言する。しかし、そもそも日本のシンクタンクの目的は創造的であることではない。「日本のシンク・タンクの役割はいわば情報の集め手、つまり、ある問題について世界の最高の知識をすべて網羅し、かき集めることなのである」(p. 65)。

この言は、日本のシンクタンクにとって最重要なことは情報の質ではなく量であると誤解されやすいが、そうではない。ヴォーゲルは一方で、一見奇妙とも思える指摘をしている。「一つの問題が非常に重要になると、日本人はたとえ重複して無駄になろうとも、あらゆる情報を集めようと努力する」(p. 62)。「あらゆる情報を集めようと努力する」ことは、実は「無駄」にはならないのであり、そこにこそ日本的な情報収集の意味がある。

「社員が生涯にわたって一つの組織へ帰属することによって、情報はよく保たれるだけでなく、企業を中心となる人間はたえずこれを再処理し、さらに新しいものを加える努力を続けられるのである。情報収集はそれ事態が目的ではない。それは、集団を中心とした一つの活動であり、長期にわたる組織の目的にかない、どこでもいつでも使えるように、広

範囲にわたって整理され、蓄えられているのである。」(p. 76, 傍点はすべて引用者による。以下同様)

これもまたヴォーゲルの日本論の特徴を示す文言である。「広範囲にわたって整理され、蓄えられている」情報の量は、「長期にわたる組織の目的」という時間に結び付けられ、かつ「集団」という、それ自体価値を帯びた主体に結び付けられている。情報収集はその意味においては、「目的」ではなく「手段」にほかならない。つまり情報収集は、質の高い情報を大量に集めること以上に、組織の「継続性」を保持することを目的とするのである。この点は、アメリカにおける情報収集と比較してみればわかりやすい。アメリカでは組織内での人員の入れ代わりが激しいために長期の信頼関係が築けず、一方では情報収集の連続性と安全性が阻害され、他方では社員教育、再教育が割りに合わないという欠陥が生じる。つまり、アメリカ社会に特有の人事の「短期性」(流動性)が長期的な情報収集を無用化し、情報収集を自己目的化している。一方日本では逆に、情報処理が円滑に行われると同時に積極的な社員教育が効を奏する。ヴォーゲルが見るところでは、日本において情報収集は自己目的化されてはおらず、「組織全体の目的にかなうことを第一義」としている日本人にとって「こうした(分裂を最小限にとどめるという)目的にかなう理想的な方法」(p. 77)と化しているのである。メタフォリカルに言えば、情報収集は組織にとって儀礼、儀式としての意味合いを持っているとも考えられよう。日本人にとって組織の「継続性」とは結果ではなく、独立した価値、目的化された価値なのである。

「継続性」の観点から、検討すべき三つの大きな日本型システムの特徴を指摘することができる。一つには意思決定の問題であり、二つには経営戦略の問題、最後に終身雇用制の問題である。

#### (a) 日本型意思決定システム

とうに英語にも移入された「根回し」について、ヴォーゲルはとくに官僚と結び付けて紹介している。「日本の官僚は重要問題を決める前に多くの時間をさいて、関係各方面と折衝を重ね、その問題をよく理解してもらうが、これを『根回し』するという」(p. 120)。こうした意思決定方法が、地方経済団体でも (p. 130) 経団連でも (p. 140, p. 144) 取られていることをヴォーゲルは承知の上で、根回しが最も効を奏するのは官僚の場合だと見なしているようである。また彼は、日本型の意思決定に関しては慎重に価値判断を避けている節が見られる。「いざとなると、彼らも長い目でみると日本式やり方のほうがよいことを認める」(p. 120) と書いているが、「彼ら」とは日本の官僚であって、ヴォーゲル自身が価値判断を下しているわけではない。唯一「最近日米両国が共通して直面した深刻な問題をみれば、根回しの成果は顕著にみられる」(p. 121) として石油ショックの処理問題を取り上げた箇所があるが、事実問題として「根回し」の結果、石油ショックをうまく処理できたとする見解には疑問符を付けなければならない(官民一体となった取り組みをすべて「根回し」と呼ぶことは不合理である)。「日本人が、いわゆる『臣民』から脱却し、『公民』としての意識に目覚め、自らの国の意思決定を下すのは国民であると自覚したのはつい最近のことである」(p. 153) という文言から考えても、またアメリカ型のコンセンサスと日本型のコンセンサスとの比較 (p. 155) を見ても、ヴォーゲルが日本型の意思決定に積極的な評価を下していると考えことは避けなければならない。むしろ「日本人のもつ集団志向型のマイナス面と、団結ゆえのコンセンサスのプラス面とは、複雑にからみあっている」(p. 155) という見解が、最も正直なところであろう(最後にまた触れるが、彼の客観的な叙述をすべて積極的評価の叙述と見なすことは避けなければならない)。

ただしわれわれの興味は彼が下す価値評価よりは、日本型の意味決定システムと「継続性」のテーマを彼がどのように結び付けているかにある。ある集団が官僚の決定と相容れない場合、「後日何らかの形で埋め合わせをすることで納得させる」と彼は言う。「官僚の権限が政治変動などに左右されず持続性があるため、官僚には、将来にわたって信頼感が寄せられるのである」(p. 120)。この文言から、「根回し」という日本型の意味決定には情報収集と同様に重層的な時間が集積していることがわかる。根回しとはそもそも、ある将来のコンセンサス成立に向けて現在の時間を消費することである。コンセンサスが成立しない場合、すなわち一例として、ある集団の決定が官僚の決定と相容れない場合、官僚は「後日何らかの形で埋め合わせをすることで納得させる」。つまり、将来の不利益を、将来の将来の利益で補うということである。ところが、その「将来の将来」を保証するものは、過去から築き上げられてきた実績にほかならない。「継続性」とは、過去から将来に及ぶ重層的な信頼関係の別名にほかならないのである。

根回しとは、別の面から見れば、法的措置を極力避ける意思決定の手段でもある。ヴォーゲルはたとえば通産官僚が起草する法令について、「これらの法令はあくまでも一定の基準ないしはガイドラインの範囲にとどまるものであって、役人たちの裁量範囲を狭めるようなものではない。彼らは自分たちの行政権限を拘束したり、省の大きな目的達成の障害となるような細かすぎる規則は好まない」(p. 104)と書いている。それに対してアメリカでは、法令を施行する部門が商務省とは無関係な独立した組織になっていて、つねに規制する側に回る仕組みになっているとされるが、彼がそれをあたかもアメリカの制度の欠陥であるかのように指摘していることが注目される。また彼は、通産省の規制に関する法的権限はあくまで限定されたものであり、通産省が優れた行政効果を上げられるのも法的権限

を駆使するからではない、とも述べる。なぜなら「その行政指導力もさることながら、民間企業が通産省をよき行政指導者として認め、すすんで協力するからである」(p. 99)。官僚と企業との関係があまりに牧歌的に描かれていることにヴォーゲルの弱点を見ることもできようが、彼がアメリカの訴訟社会をマイナスなものとしなしていたことのほうが重要である。「社会的圧力と法的脅威との両面から独占行為などを防止する日本のやり方のほうが、法規制と訴訟といった付随的な問題をともないがちである法律のみに依頼するアメリカの方法よりもずっと効果的であると思える」(p. 136)。

すべてにわたって日米の優劣を明言しているわけではないヴォーゲルが、この点ではかなりはっきりと判断を下していることは注目されてよい。しかも彼の筆は(今度は官僚ではなく企業の)「談合」にまで及んでいるのである。「日本の企業は同業他社との談合を通じての相互信頼関係に基づいてビジネスが成立している。だから、思いがけない外部勢力にも柔軟に対処できる。一方、アメリカの企業は激しい法的制約に取り巻かれていて、新しい事態が起きたときには、それが手かせ、足かせとなってしまうのである」(p. 168)。

日本は訴訟社会ではない。しかし逆に言えば、日本は法化社会以前の「前法化社会」でもあるということであり、そこにおいては「裁量」こそが(とりわけ官僚の)最大の武器となっていることは周知の事実である。たとえばウォルフレンの「官僚独裁主義」批判も、その点に集中している。日本では、法の規制を受けないヤミの権力(官僚、業界団体、巨大金融機関、企業グループ、政治家グループ)が、実際には日本の政治活動の実質的な主体を形成しており、それらの間の取引と協定が、日本の企業が成功し続けるための本質的要素だというわけである<sup>(5)</sup>。「日本の公式の法律には、何が許されて何が許されないか、実用の役に立つように明確に書かれ



ていない。つまりは公式の法律より、不文律のほうが強い。このため、隠れた、あるいは半分隠れた取引や関係が生じる余地がものすごくある。日本はやみ権力の天国である<sup>(6)</sup>」。

ヴォーゲルとウォルフレンの見解の相違を、前者の不見識に帰すのはた易いし、今日ヴォーゲルの側に肩入れするのはほとんど不可能だろう。彼らの立脚する根拠があまりにも明瞭に相違しているのである。つまり両者の官僚観の相違であり、「法化社会」の解釈の相違である。久保利英明は「法化社会」を、「官治」のやり方（法律、政令、省令、通達など）を簡略化してそれ以外を規制緩和し、「誰の目にもハッキリしたルール、つまり法律で世の中を治めていく」という「当り前のことをもっと徹底する」社会のことだと定義する<sup>(7)</sup>。そのように理解すれば、ヴォーゲルの「前法化社会」肯定、「談合」肯定は、やはり時代遅れになったと解釈しなければならない。実際ヴォーゲル自身も、97年の『ハイブリッド国家 日本の創造』では「自由社会の強い軸」である訴訟社会を、もはやなんら否定的には語っていないのである<sup>(8)</sup>。

法化社会の問題は、国際的なルールを無視する日本社会の「特殊性」にまで話が発展してゆく要素をはらんでおり、これ以上論点を膨らます余裕はない。そこで企業経営上の意思決定に視点を移すと、「トップダウン」方式よりむしろ「ボトムアップ」方式を実践する日本型経営システムに、ヴォーゲルは注目している。ボトムアップ方式と「継続性」のテーマとは、一見したところ無関係のように思われるがそうではない。ボトムアップ方式とは「企業組織の下部が上層部の命令を待たずにイニシアチブをとって活動する」(p. 173) 方式のことであるが、実はこの言葉から受ける印象とは異なって、ボトムアップ方式は意思決定の迅速性よりは意思決定の慎重さを重視した意思決定方式である。言葉を換えれば、この方式によって重視されるのは結果と同時にプロセスなのである。ヴォーゲルの要点を引

用してみよう。

「課の活動は上司の承認を得た範囲内で行われるし、常に彼らと連絡を取りながら進められる。提案は他の課と充分検討して詳細にわたってまとめられないうちは、上部に提示されない。(……) 最善の決断は課の人々が何度も協議を重ねた末に出てくるのであって、上から二者択一的な形で明快に提示されるのではない。時には重役が決断を下すこともあるが、それは担当の課長が他の課と十分相談のうえ地固めをし、なお解決がつかないときに限られる。」(p. 173)

英語にもなった *dangou* や *nemawashi* と異なり、ボトムアップ方式はそもそも欧米からの輸入品であって日本独自に開発したシステムではない。にもかかわらず、以上の記述を読んでいると、この方式が他の日本型意思決定方法と深く通底していることがわかる。根回しと同様に、ボトムアップ方式にも重層的な時間に関わりあっているからである。ボトムアップ方式は、たんに意思決定のイニシアティブが現場にあることを意味するのではない。吉田和男は、多くの日本企業では各レベルで長時間の会議が持たれるが、会議のためには事前の根回しが必要であり、「会議以前の情報交流」が重要になってくると言う。将来の意思決定のためには、やはり過去の経緯が物を言うのである。したがって意思決定に時間はかかるが、「情報を共有し、共通の価値観を作り上げて行くためには効率的なこととなる<sup>(9)</sup>」。「情報の共有」に関してはあとでまた大きなテーマとして扱うが、日米では「効率性」の考え方がそもそも異なっているのである。

ではアメリカ企業における意思決定はどのような特色を持っているのか。ヴォーゲルは深い分析は加えず、「アメリカの企業の場合、企業を動かすのは特定の任務を負った個人とその秘書および助手である」(p. 172)と述べるにとどまる。この点を補足しておく、川辺信雄<sup>(10)</sup>によれば、アメリカ企業は階層社会であり、日本企業と異なって現場労働者とミドルと

の間に溝があるため、現場労働者はマネジメントに参加することなく、専門家である上部の経営者からの決定、命令を実行するにとどまる。いわゆるトップダウン式的意思決定である。その結果生じる問題点として、一つは現場労働者と管理者が対立関係に陥りやすく、労使協調による生産性向上が困難となること。また、事業部レベルの経営者とトップ経営者とのあいだに乖離が存在するため経営者は現場レベルを把握できず、投資収益率をはじめとする経営指標によってのみ事業を経営することが挙げられる。

言葉を換えれば、意思決定が専門的経営者へと集中し、高次の戦略的意思決定が本社へと集権化されているために、一方では迅速な意思決定が可能である反面、組織の硬直化と官僚主義化が促されると言うことができる<sup>(11)</sup>。実例を挙げれば、1970年にエド・カールソンがユナイテッド航空の会長兼社長として経営権を握ったとき、このマンモス組織は途方もない官僚的組織に発展していたという。政策決定は長大な垂直式指揮体系の頂上で行われ、下方の従業員はしばしば提案する意欲さえ失っていた。そこでカールソンは、財務的成果ばかりを追うのではなく、同時に財務的成果を生み出した人々の満足感と成長をも目標にすること、すなわち「複数の目標」の追及を経営方法の柱とした。一言で言えば、「人間指向」の経営方法への転換である<sup>(12)</sup>。

ボトムアップ方式とトップダウン方式のどちらが意思決定のシステムとして優れているかは、決して二者択一的に選択できる性質のものではない。現場とトップとが分離し、両者のあいだに「協調」がないからこそ、トップは短期的展望に立って意思決定を迅速化することができるとも言えるし、逆に意思決定の迅速性は協調性を犠牲にしてはじめて成り立つと言うこともできる。トップダウン方式の採用が80年代のアメリカ経済衰退の大きな原因と見なされることが多いが、意思決定のシステムこそ時代背景を鋭敏に映し出すと見なければならぬ。日立が巨額赤字に転落した98年9

月の新聞記事には、次のような解説が見られた。

「金井社長が『競争環境の激変に対し、決断が遅れた』と認めるように、同社の意思決定は遅く、問題を先送りにしがちだった。(……) 社内のベンチャー部門の若手は『いい計画があっても、本社の『官僚』の横やりや根回しで、商機を逸したことがしばしばある』と不満げだ。

(……) 工場縮小や閉鎖も、『うちは企業城下町を形成する例が多く、地域経済への影響を考えると難しい』(役員) と先送りされてきた。労使協調や企業城下町という日立の成長をもたらしたものが、足を引っばった。」(朝日新聞9月4日、朝刊)

ヴォーゲルは「日本人によれば、意見の相違は敵対関係とか鋭い論争によって解決されるべきではなく、より多くの情報収集を集めることによって自然に落ち着くべきところに落ち着くのだ」(p. 77) と書いている。情報収集の「継続性」のプロセスにおいて、即座に一方に味方し、他を切り捨てるような難しい決定を回避することができ、最後の決定は論争からではなく「最良の結論に達しようというみんなの努力の成果として出てくる」。その結果対立よりも良い感情が残るというのである。

ヴォーゲルの指摘があまりに理想論に傾いていることは割り引いて考えても、企業のトップと現場のあいだに、あるいはミドルと現場労働者とのあいだに断絶が存在しないことは一つの価値である。80年代後半のトヨタ自動車では、年間に180万件の「改善提案」(すなわち従業員一人平均30の提案) が現場から出されていたというが<sup>43)</sup>、従業員のこのような積極性は、意思決定のスピードとは別の次元で評価されるべきであろう。そして他方、競争環境の激変に迅速に対応しうることもまた一つの価値である。つまり両者はそれぞれに相対的な価値であって絶対的な価値ではない。「継続性」に立脚した協調的意思決定は、確かに7—80年代の日本企業に成長をもたらしたとしても、90年代からの「競争環境の激変」に対応することに

著しい困難を体験させた。それだけでなく日立の事例に見られたように、成長をもたらしたまさにそのシステムが、逆に足を引っばったのである。

今日、新聞を初めとするジャーナリズムに「意思決定の迅速化」を訴える記事を見かけない方が稀であるほどに、日本型意思決定システムの変革を迫る声は日増しに高まっている。官僚や企業の「継続性」に立脚した日本型意思決定システムが、意思決定の慎重さと組織構成員の協調を保証した反面、問題の「先送り」を可能にし、その結果、現在の巨額不良債権と政府の財政赤字を招き寄せたことは周知の事実である。田中直毅は、バブル崩壊の敗戦処理を抱え込みながら「国の責任逃れと事態の先送り」で事態を悪化させたことを指して、現在の日本の「経済敗戦」と呼んでいる（朝日新聞98年9月16日、夕刊）。言ってみれば、日本型意思決定システムそのものが「経済敗戦」を招いた最大の犯人だったということであろう。しかし繰り返して言えば、それぞれの意思決定システムが各々の価値を担う時代相対的な観念であることを見逃してはならない。その相対性を、今は宮本光晴に倣って<sup>(14)</sup>「漸進的なプロセス・イノベーション」と「プレイクスルー型のプロダクト・イノベーション」とに対応する相対性とだけ簡単にコメントしておくにとどめよう。「継続性」のテーマは意思決定だけでなく、企業の経営戦略そのものに関わる問題でもあるからである。

#### （b）日本の経営戦略

日本の財界についてヴォーゲルは次のように述べている。「経団連は実業界全体の問題に取り組み、全国規模の問題が起これば、企業全体の立場を代表して、構想を明らかにする。（……）税制問題に関しても、さまざまな利害を調整した妥協案を打ち出すが、それでも経済全体を視野に入れているのである」（p. 141）。また経団連の指導者たちについては、「自分の企業の利益よりも日本の経済全体に対してのビジョンをもち、使命感に

燃えて行動している」(同頁)と指摘し、自社の利益だけ考慮し広い視野に立って経済問題を捉えることのできないアメリカの経営者と比較している。このような財界全体、ないしは国全体の利益を彼は「総合利益」と呼ぶのであるが、総合利益とは「長期的視野からみて最も望ましい利益」(p. 143)のことである。つまり企業の利益追及にも、やはり「継続性」のテーマが通底しているのである<sup>(15)</sup>。

ヴォーゲルは、総じて日本の企業が目先の利益より長期的な利益を重視できる理由を、資金の大半を資本市場からの調達ではなく、銀行からの借入れに頼ることができるためだと見なしている。その結果、株主は年度ごとに収益を上げさせるよう圧力をかけるほどの力を持つことができず、企業と銀行とは「持ちつ持たれつの関係」で発展、繁栄することができる(p. 164)。それだけでなく、「ライバル企業はシェアの拡大をねらっているし、融資先の銀行も企業の発展を希望している以上、日本では現状維持でいるよりも大胆な近代化を技術革新のもとで前進するほうが経営者にとって安全だった」(p. 175)。すなわち、間接融資重視の日本的経営はイノベーションにも有効だったことになる。

こうした指摘はヴォーゲルの独創ではなく、むしろ日本的経営の基本的特質として認められていることである。80年代後半に「ジャパン・プロブレム」を考察した中谷巖も「日本型資本主義」に内在する問題点の第一として、経済取引における「長期的関係」を著しく重視する点を挙げ、短期のマーケット重視のアメリカ型資本主義と対比している<sup>(16)</sup>。宮本光晴が、コストダウン、市場シェア、製品の高品質化のための長期的投資こそが日本企業の「行動原理」であり、このような長期投資を促進させるメカニズムが日本型システムであると指摘していることも、それと重なる<sup>(17)</sup>。他方アメリカ企業では、事業部レベルの経営者とトップ経営者とのあいだに乖離が存在するため経営者は現場レベルを把握できず、投資収益率をはじ

めとする経営指標によって事業を経営している事態を見た。こうした傾向は80年代に、M & Aなど証券市場を通じた企業の合併買収が活発化するにつれていっそう強まり、「アメリカ企業の経営は、事業の育成より財務的に成果をあげるきわめて短期的なものになった<sup>(18)</sup>」。日本企業が立脚する継続性＝長期性と、アメリカ企業が立脚する短期性との対立は明瞭であろう。そしてこの事実が80年代のアメリカ経済の衰退をもたらす一因となったことも、すでに指摘したとおりである。なぜなら<sup>(19)</sup>、短期的な収益指標の改善を経営目標として偏重するあまり、容易に利益を上げうる分野へ人材と資金を配分したり、他企業の買収や不採算部門の売却をしたり、低賃金国へ生産行程を移転したりすることが優先され、結果的に国際競争力の低下を招いたからである。その背景には、直接融資に大きく依存するために株価の低落が経営者の失敗を意味し、アメリカ社会特有の流動性とあいまってトップの交代につながりかねない事情がある。また先に触れたように、株価の低下が他企業による買収の脅威を増加させたことも忘れてはならない<sup>(20)</sup>。以上を一言で、「経営者が株主として行動するがゆえに、短期の金融的利益の追及を目的とし、長期の実物的投資の意欲が減退する点<sup>(21)</sup>」がアメリカ企業の最大の問題であったと言ってもよい。その実例は枚挙に暇がないほどである。

継続性＝長期性に重点を置く日本的経営システムの最も理解しやすい例として「系列」を取り上げてみよう。系列とは、「製品メーカーと部品メーカーとのあいだに存在する長期的かつ安定的な取引関係」のことである。より具体的に言えば、年功序列、終身雇用、企業別労組といった企業内システムに対し、技術開発の研究協同組合、行政指導による秩序維持などと並んで、企業間システムの一環をなす取引システムである<sup>(22)</sup>。見方をかえれば、個々の産業分野の秩序を保つシステムとして産業団体や同業組合があり、企業グループ内の秩序を保つシステムとして系列があると言う

こともできる。有力メインバンクを中心とした異業種企業グループと、有力企業を中心とした関連企業グループの二つのタイプがあるが、いずれにせよ株式の持ち合いや役員派遣によって国際競争力をつけ、参加企業の長期的な発展を保証することが特徴であり、かつては日本型経営システムの大きな特質として語られていた。

外国人が用いる場合の「ケイレツ」は、ほとんどが「仲間内で闇取引を行うかのような卑怯な経営システム」として批判的になっているという指摘<sup>23)</sup>は、ある意味で当然である。系列が、外国企業のきわめて参入しにくい閉鎖的なシステムを形成しているからである。しかし、海外からの排他性批判だけが系列の問題点のすべてではあるまい。閉鎖性という系列の空間的表象は、やはりそれを支える時間性（＝継続性）抜きにしては成り立たないからであり、その意味で日本型の意思決定システムとも通底してくるからである。そうした観点からすれば、系列の主従は需要の持続的拡大が保証されている限り納得づくで利益分配することができた、とする主張には耳を傾ける必要がある<sup>24)</sup>。繰り返して言えば、企業が長期的展望を持つことは一つの自律的価値である。しかし企業の長期的展望を可能にしていたのは、需要（ひいては景気）が持続的に拡大してゆくという「信仰」の域に達した思い込みであった。「信仰」があればこそ系列の主従関係は、「従」の側が不況時のショック・アブソーバーとして利用されるというような恣意性を構造的にはらんでいたとしても、基本的には有効に機能してきたのである。しかしながら経済の持続的拡大信仰が跡絶え、逆に不況が長期化するとともに、持続的信頼を柱とする系列関係も同時に崩壊せざるをえなくなった。系列システムを支えていたのは、実は楽天的な右肩上がり信仰だったとすることができる。

日本企業は短期的な循環型不況に対する対策（系列システムもその一環である）は持ってはいても、低成長と合い俟った超長期的不況に対しては、



実は戦略を持っていなかった。「継続性信仰」こそが、短期的な戦略——たとえば意思決定や問題処理の迅速化——の練り上げを阻害していたのである（人的資源の継続性信仰が終身雇用制を維持させてきたことは次節で述べる）。政府もまた同様であったことを確認するには、住専処理問題を思い返してみれば足りよう。この問題をこれほどまで深刻化させた責任は、農水省をひとまず措くとして、地価や株価が再び右肩上がりで上昇してゆけば、自然に不良債権問題を清算できると楽観した政府、すなわち高度成長時代の無戦略がそのまま通用すると考えた政府・大蔵省にある<sup>(25)</sup>。不況対策に関しても、自然な（循環的な）景気回復を待ち、景気対策を「先送り」で対処できると楽観視したことで、政府は住専処理と同じ愚を繰り返したとすることができる。ヴォーゲルは「官僚の権限が政治変動などに左右されず持続性があるため、官僚には、将来にわたって信頼感が寄せられる」（p. 120）と書いているが、まさにこうした持続性＝継続性こそが、逆に言えば産官合い交えた先送り体質を維持してきたのである。

系列システムにおいては都市銀行の役割が決定的であり、銀行は経済官僚が与えてくれる政治的保護に大きく依存してきたとウォルフレンは指摘している<sup>(26)</sup>。「政治的保護」の象徴が金融界での護送船団方式であるが、これが先送り方式と競争回避システムの典型であることは今さらコメントするまでもない。政府・大蔵省がシステム化した護送船団方式も、産業界がシステム化した系列も、継続性を基盤とした競争回避システムとして共通性を持っていることは明白である。日本は協調型システムから競争型システムへ移行するというような過度に単純化的な見方は排除する必要があるが、少なくとも競争回避を自己目的化するシステムは崩壊する宿命にある。系列はそもそも長期的効率性追及の結果生まれた経営方式であったはずであり、排他性を目的としてはいなかったはずであるが、結果的に系列は目的と手段の本末転倒を起こす体質を持っていたとは言えるだろう。現

実に「日産城下町」の座間は94年に工場を閉鎖したし、「トヨタ城下町」の豊田市でも空洞化が進行している。日本の経済成長を一時期は保証していた系列システムが一挙に崩壊するわけではないし、グローバリゼーションの流れがただちに「企業城下町」の消滅を招くとも考えられないが、次のような状況はもう終焉してもよいのである。「独身時代は、会社のローン（200万円限度）でトヨタ車を買ひ、結婚するとトヨタホームを買う。日常生活はトヨタ生協。生産もトヨタ、消費もトヨタの生活が一生涯つづく。病気はトヨタ記念病院、ローンが払えなくなると、トヨタマイホーム共済会が面倒をみてくれる<sup>27)</sup>」。

従業員が人生という継続性を一企業に委ね切ことは、一面では安心であろうが、活力を奪う装置としても働いてしまいかねない。同様に企業にとっても、長期的に基幹企業やメインバンクの庇護を受けられることは、逆に言えばそれらから飼い殺しにされることを意味する。日本の製造業の活力である中小企業がグローバリゼーションの波を活かして海外のオープン・システムに参画すること、そして逆に日本の系列がクローズド・システムを開放して海外からの参入を受け入れること。こうした市場の相互乗り入れはグローバル経済の必須の要件である。オープンネットワーク化の結果、系列上位メーカーにとっては下請養成のための企業負担が小さくなり、外注コスト圧縮にも貢献することから、短期的にはコスト競争力の向上につながるし、一方、下請企業からすれば企業間のコスト競争が激化するため、競争力のない企業の淘汰、再編が進む反面、新規参入が容易になり、ダイナミズムが生まれるだろう<sup>28)</sup>。しかしそればかりではなく、系列システムの不合理に下請企業が積極的に「反乱」を起こす事態が出来なければならないのである。「いったん需要が低迷しはじめると、セットメーカーの減収減益は下請け部品メーカーにも次第送りされ、その結果、零細な下請け部品メーカーは、赤字に転落するか、もしくは、みずからの

生存をかけての『反乱』を余儀なくされる<sup>(29)</sup>。こうした動向はすでに始まっているし、今後とも組織的に続行されると見なければならぬ。

しかしそもそも系列システムは、円高に伴って消滅すべきシステムであつたとも言ふことができる。実際、92年に松下が2万7千店の系列店の解散を発表し、三菱電気、シャープが量販店重視の体制を打ち出したことは記憶に新しいが（これは生産系列ではなく販売系列である）、系列崩壊の萌芽はもっと早く、急激な円高により生産拠点を海外に移転させ結果的に従来のフルセット型産業構造解体のきっかけを作った、85年9月のプラザ合意にまで遡るべきであろう。急激な円高は、所得の増大、引いては労働コストの上昇と相俟って、産業の空洞化と系列システムの崩壊を助長したのである。したがって、経済の不可避的なグローバル化が我が国独自の経営システムを突き崩したと考えることができるが、同時に次のことにも着目しなければならない。経済成長による円高が系列システムの停滞を余儀なくさせたということは、経済成長（目的および結果）自体が、経済成長を可能にしたシステム（手段）を機能不全に陥らせたということである。換言すれば、システムの崩壊を招くものはシステム自体に内在するということである。系列崩壊の原因は市場開放を要求する「外圧」に求められることが多いが、実は系列が国内企業にとってもクローズド・システムを形成していたことが忘れられがちである。日本人がかつて信じ込もうとした「ジャパン・アズ・ナンバーワン」神話、つまり「ジャパン・アズ・ナンバーワン」が末永く持続すると思ひこんだ神話は、システム崩壊要因の内在性を軽視した結果生まれたとも言ふべきだろう。

もし日本企業が利潤の短期化と意思決定の迅速化を企図するならば、同時に経営者の監視と会社の統治、すなわちコーポレート・ガバナンスが焦眉の問題点として浮上してくる。しかしこの問題を論じる前に、継続性と密接に関連するもう一つ別のテーマを先に取り上げることにしよう。

### (c) 終身雇用制

98年11月28日の朝日新聞朝刊には、一つの象徴的な記事が載っていた。8月にトヨタ自動車が終身雇用制の維持を理由にムーディーズから長期債の格下げを受けたのに対して、社長自らムーディーズ本社を訪れ、反論する方針を明らかにしたというのである。それに際して山本幸助副社長は、11月27日の記者会見で、終身雇用制により長期的な教育訓練で熟練度が上がり、従業員の忠誠心も高くなるなど「トヨタにとって大変プラス」だと主張している。見られるとおり山本副社長の反論はきわめて「古典的」なものであるが、それを裏切るかのように、その6日後、12月4日の朝日新聞朝刊は、入社後半年経った社員の内はじめて8割以上が「それなりの理由があれば転職してもよい」と応えたとの記事を載せている（社会経済生産性本部調査結果）。同じ回答者を対象にした今春の調査と比べると9.8ポイントもの上昇であるから、若年層は有意に流動化を肯定する方向性を示していると言えるだろう。

それにしても昨今、なぜ終身雇用制がこれほどまで問題にされるのだろうか。簡単な答えは、長期性・継続性のテーマと結びついた日本型経営システムの最大の特徴が、なによりも終身雇用制（および年功序列賃金制）だということである。『終身雇用制と日本文化』を著した荒井一博は、「不況とともに日本的システムに対する批判が発生するのは、わが国の終身雇用制のためである」とまで明言している<sup>30)</sup>（ただし荒井は、結論的に終身雇用制の廃止を訴えているわけではないではなく、その逆である）。この制度に関するヴォーゲルの見解を尋ねてみよう。彼はまず、近代化の後れた日本では西欧諸国に比べてより統制のとれた計画、指導、投資が必要であったため、高度の技術を要する重工業において日本的経営法が生まれる必要性があったと指摘する。技術者と管理者の養成には多くの時間と資本投下が必要であったため、養成した人間をずっとその企業に引き留め、習

得した技術を十分発揮できるよう、終身雇用制が採用された。したがって、終身雇用制と年功序列制は決して日本企業に古来からあった制度ではなく、大規模な近代工業のなかで一般的な雇用形態となり、やがて大商業組織にも浸透していったというのが終身雇用制定着のプロセスである (pp. 162-163)。

ヴォーゲルは日本型経営システムのすべてが日本人の独創であると見なしているわけではないし、日本人の精神性にその原理を求めているわけでもない。「日本の労働者の質のよさを『東洋的精神』などで説明するよりも、日本の成功の秘訣が企業の経営方法や労働者教育とどう関係しているのか、十分考えてみたほうがよさそうである」(p. 161)と彼は言う。日本では戦後に数多くの近代西欧型経営システム(企業戦略、製品のライフサイクル、市場調査、経理システム、計量経済学、現代広告学、最新の情報処理など)が導入され、アメリカ型経営システム(とくに雇用制度)をモデルにしようとする動きもあったが、60年代後半には日本の経営者は日本型経営システムのほうが優れていることを認識し、以後は独自の経営哲学の確立を目指すようになった。戦前の日本からある独特の制度・思想(長期計画、終身雇用制、年功序列、従業員の会社への忠誠心など)に加え、戦後の新しい考え方(同年齢での地位・賃金の格差縮小、ボトムアップ方式の人事管理、小グループ責任制など)がアマルガムを成して戦後の日本型経営システムを形成したというわけである (p. 163)。ではヴォーゲルが見る終身雇用制の長所とは何だろうか。

- (1) 原則として社員が定年まで働く終身雇用制においては、社員の教育、訓練に多くの費用をかけることに意味が生じる(一方欧米ではせっかく社員教育に金をかけても、魅力的な社員ほど引き抜かれてしまう可能性がある)。また、日本の会社のように補充雇用者の少ないほうが、会社内の管理職と従業員のあいだにより緊密な人間関係ができて上がる

(p. 70)。

(2) 社員に企業への帰属意識を植えつけることができる (p. 166)。

(3) ボーナスによる調整、一時帰休、勤務時間の短縮、賃金カット、新入社員の採用数手控えあるいは取り止めなどにより、終身雇用制が何重にも守られているので、社員は安心して働くことができる (p. 168)。

終身雇用制は日本企業に古来からあった制度ではなく、大規模な近代工業のなかで一般的な雇用形態となったとするヴォーゲルの所説は、正しいものと受け取ることができる。近年でも原田泰は、日本的雇用慣行とは「近代的大企業の基幹的労働者不足という状況に応じて成立した合理的システム」であると指摘している<sup>(31)</sup>。ただし、終身雇用制に関するヴォーゲルの論は決して目新しいものではない。終身雇用制については、それが中小企業にも当てはまるのか、たんなる慣行であるのか制度であるのか、ほんとうに日本独自の雇用形態であるのか、有効で効率的な制度であるのかなど、諸々の論点が存在するが<sup>(32)</sup>、ヴォーゲルは問題を広く深く掘り下げる意図は持っていない。まず、そもそも彼が「日本の成功」について語る場合、中小企業は基本的に念頭にないように思われる。『ジャパン・アズ・ナンバーワン』において終身雇用制が第二部「日本の成功」、第六章「大企業」で主として論じられていることを見ても、中小企業を積極的に論議に導入しない姿勢が読み取れよう。また、終身雇用制を無批判に有効な制度として認めているだけに、彼の分析がほとんど新奇でないという印象は拭えなくなる。たとえば、permanent employment という名で終身雇用制の概念を世に訴えたアベグレンと比較しても、新しい論点は提出されていないと考えたほうがよい。アベグレンは『ジャパン・アズ・ナンバーワン』の20年ほども以前に、終身雇用制の利点を次のように分析していた。

(1) 短期的観点からは日本の雇用体系の利点が見逃されることが多いが、

長期的には安定した頼りになる労働力を供給でき、極端な労働不安の発生にブレーキをかけている。

- (2) 人員を競争して雇用することから生じる費用が避けられる。もし日本の市場がもっと流動性の高いものであれば、日本の第一級の経営者は現在よりもっと高い報酬を要求するだろう。
- (3) 優秀な労働力を企業に確保させることにより、短期的な経済利益を与えてもいる。アメリカのように労働の移動が激しい状態のもとでは、新人の雇用、訓練に多額の費用を要するばかりでなく、絶えず新人を採用しなければならないことに伴う危険も大きい。日本の雇用体系では雇用費用が少ないばかりではなく、訓練の効果はすべて自分の企業のものとなり、また従業員も自分の能力を十分に把握することができる<sup>(33)</sup>。

見られるとおり、アベグレンの視点もまた終身雇用制を時間性に結びつけ、ヒト（労働力）とカネ（報酬、雇用費用、訓練費用）の両面からこの制度を擁護している。こうした立論がその後の終身雇用制肯定の「定版」となり、さらには「三種の神器」の神話を定着させてゆく契機となったことは周知のとおりである。

終身雇用制という日本型経営システムの中心的問題点について詳述することはできないが、ここでは二点だけ補足しておくことにする。第一は終身雇用制を可能にした条件であり、第二は流動性のテーマである。ヴォーゲルが終身雇用制の利点として挙げた第三点、すなわち何重にもわたる終身雇用制の保護を可能にした条件を考察してみると、興味深いことに、ここで挙げられるのもやはり経済の右肩上がりの高度成長であり、成長の継続性神話である。「かつて日本の経済は右肩上がりの高度成長を達成してきた。したがって大会社も、右肩上がりの高度成長であり、仕事が増え、人も増え、ポストも増えた。ときどき不況がきても、しばらくすると、再

び高度成長路線にもどった。こうして高度成長に適合する人事政策が、終身雇用制と年功制であった<sup>(34)</sup>。企業利潤の長期的展望とまったく同様に、終身雇用制を支えていたのは、やはり右肩上がりの経済成長に対する「信仰」であったわけである。

しかし高度経済成長を遂げたすべての国が終身雇用制を採用しているわけではない状況からもわかるように、右肩上がりの経済成長という可能性の条件は、必ずしも終身雇用制の実践を招来するわけではない。「雇用保蔵」（景気が後退してもただちには従業員を削減せず、企業内に過剰労働力をとどめておこうとする姿勢）の観点から、日本型雇用システムをさらに追及してみる必要があるだろう。野村政実は大企業が雇用保蔵を行う理由として、次の四点を挙げている。

- (1) 不況による解雇、新規採用によるコストと、雇用保蔵のコストを比較すると、不況が短期で終われば、後者のコストのほうが低いこと。
- (2) 日本では正規従業員の雇用に手をつけると、ただちに会社イメージが悪化すること（一方アングロサクソン諸国では、会社が正規従業員を解雇すると、その会社は本格的なリストラを行っていると言われ、投資家によって評価され、会社の株価が上がる）。
- (3) 日本では従業員のあいだに終身雇用の通念、幻想が流布しているため、会社が人員整理を行うと労使の信頼関係を損なうこと。
- (4) 1955年以前に大企業が大量解雇を実施した結果、大争議へと発展した苦い経験があること<sup>(35)</sup>。

第一点はヴォーゲルも指摘している企業の経済合理的理由であるが、それ以外はむしろ「情緒的な社会」（野村）である日本ゆえの理由づけである。長期にわたる不況こそがまさにこうしたメンタリティーを粉碎したと考えることもできようが、終身雇用制への疑念は、実は平成不況よりはるかに以前から進行してきたと捉えるほうが正確である。視点を変え、97年6



月に成立した大学教員の任期制法案から流動性のテーマを読み取ってみよう。終身雇用制のサンクチュアリとも見なされうる大学を対象として施行された法案であっただけに、社会に与えるインパクトはそれだけ大きかったと言える。筆者は前拙論<sup>36)</sup>で、法案提出から成立に到るまでのジャーナリズムの動向等を分析したが、大学教員の、引いては社会全体の流動化に対する世論は決して否定的なものではなかった。その背後には次のような見解が隠されていると思われる。

「かつては成功の原因として長所とみなされていたのが、今では成功の結果短所に転化したといわなければならない要因もあるだろう。たとえば日本の教育制度は、20世紀の産業社会、とりわけそれへの『追いつき』過程に適した、平均して均質かつ良質な労働力の養成には、きわめてすぐれていた。だが逆に、平均値から大きく離れた優秀な人材の発掘や育成には、不向きな制度であった（……）。このような制度や社会システムは、追いつきの時代には適合していても、前人未踏の新しい突破がさまざまな分野で必要とされている時代には、はなはだ不向きである<sup>37)</sup>。」

戦後教育システムはそもそも無価値だったのではなく産業社会システムの転換に伴って無価値ないしは有害となったのであり、「突破」（ブレイクスルー）が要請される時代には、もはや有効ではないということである。しかもこのような大学教員の流動化論議は、80年代に臨教審によってすでに打ち出されていた。すなわち臨教審最終答申において、「人事の閉鎖性を排除し、その流動性を促すべく、教員の任期制を導入し得る道を開く」という一文が明記されたのは、すでに87年の段階だったのである。前拙論において詳述したので繰り返さないが、現在の大学改革が産業界主導で進められつつあることを考慮に入れば、産業界が大学を手始めとして日本社会全体の流動化を図っていること、そしてそうした傾向が日本経済の頂

点であったバブル期（あるいはそれ以前）から進行していたことを忘れてはならない。日本型雇用システムへの疑念は、経済崩壊を待って登場したわけではないのである。

日本型経営システムが揺らいでいる今日、終身雇用制はあたかも旧来の弊習の象徴であるかのように批判の目にさらされている。問題はその論議が、いささか客観性と冷静さを欠いているということである。小池和男は、終身雇用制は決して日本に独特の制度ではなく、ドイツと日本の勤続年数はほとんど変わらず、他の先進国も日独に近いと指摘している。また終身雇用制と並んで問題にされることの多い年功賃金制についても、ホワイト・カラーについては先進国はすべて年功賃金制であり、日本に特殊なのは、年功賃金カーブが大企業と中企業のブルーカラーにも適用されている点だけだと言う<sup>68</sup>。終身雇用制と年功賃金制を、日本だけの雇用システムとして過度に通念的に捉える必要がないことは、論議の出発点として確認しておく必要がある。

石油ショックや円高不況といった危機を迎えるごとに日本型雇用制度は疑問符を付されたが、そのたびに日本経済は回復し、日本的雇用制度がシステムとして、すなわち社会全体との関わりで考察されることは回避されてきた。それを問題の「先送り」と解釈するか、それだけ日本社会がヒトを重んじる日本的雇用制度を大事にしてきたと解釈するか、判断の分かれるところであろう。平成不況をきっかけに日本社会が一挙に流動化の方向に進んでゆくのか、それとも伝統的な終身雇用制を徐々に解体しつつ雇用システムを変化させてゆくのか、判断は必ずしも容易ではない。ただし、終身雇用制を経済停滞と不況の元凶のごとく見なして、流動化の掛け声だけ先行させても、流動化を保障する人事制度、給与・年金制度等のインフラ整備が伴わなければリスクばかりが大きいことは確実である。95年に社会経済生産性本部が行った日本の経営者の意識調査「日本型経営再設計の

ための調査」では、流動化に対して肯定的な意見が約80%との結果が出ているが<sup>39)</sup>、危機意識から変革を望み、不況時のリストラを流動化の名の下に推進しようとする経営者と従業員とでは、おのずから性向が異なっている。96年の別のアンケート調査では、終身雇用制を「そのまま存続させるべき」という回答が11%を占め、「一部見直して存続させるべき」を合わせると、90%近くの者が安定した雇用を求めているという結果が出ている<sup>40)</sup>。

また日本人のメンタリティーとなると、はるかに不確実性が高くなる。日本人特有の安全性志向に由来すると言われる間接金融主体の金融システムから、直接投資主体の金融システムに移行してゆくのかどうか、現在の冷えきった投資意欲を別にしても予測が困難なことと状況は似ている。終身雇用制の安定性が従業員に労働へのインセンティブを与えた時代があったように、流動性がインセンティブを与える可能性は十分に考えられる。流動化にインセンティブを与える方策として、個人レベルで自己への再投資を保障する制度の確立、失業保険制度の改革（田中直毅『新しい産業社会の構想』）、オープン・システムとしての「ホロン型システム」への転換（吉田和男『解明 日本型経営システム』）など、提言は数限りなくなされているし、「自己責任原則」などはほとんど流行語と化した感さえある。しかし最大の問題は、95年後半から96年にかけて続発した不祥事（大和銀行ニューヨーク支店事件、「もんじゅ」のナトリウム漏洩事故、厚生省の薬害エイズ事件、住専問題など）をきっかけとして、日本が「低信頼社会」に移行しつつあることだろう<sup>41)</sup>。「信頼は終身雇用制の利益（協力の実現）を増幅するが、逆に終身雇用制は信頼を強化する<sup>42)</sup>」のであるなら、終身雇用制の弱体化は「低信頼社会」へのサイクルをさらに加速する要因として働きかねない。先に挙げた「法化社会」が、たんにその歯止めとして要請されるのであれば、本末転倒も甚だしいと言わざるをえないだろう。

ともかく、メンタリティーを変えるものはメンタリティーそのものである以上に社会基盤であることを胆に命じるならば、いずれにしても制度的な整備と保障が必要であることだけは確かである。

### 3. 暫定的な結論——なぜシステムを問うのか——

ヴォーゲルは、日本型システムのすべてを礼賛するのではないし、日本型システムが今後ともうまく機能するわけではないと繰り返し述べている。その一方で彼は、日本は「世界のどの国よりも脱工業化社会の直面する基本的問題の多くを、最も巧みに処理してきたという確信をもつにいたった。私が日本に対して世界一という言葉を使うのは、実にこの意味においてなのである」(p. 3, p. 42も参照)とも明言している。もとより問題にしなければならぬのは、ヴォーゲルがどこまで「脱工業化社会」の射程を設定しているかであり、それ次第で彼の「未来予測」の正当性いかに問われることになるだろう。

脱工業化社会が問題となり始めた60年代以降、この言葉の意味はある面では微妙に、ある面では全面的に変わりつつある。ヴォーゲルは脱工業化社会を「知識が資本に代わって社会の最もたいせつな資源となる時代」(p. 47)と解釈し、日本では73年の石油ショック以降、通産省が主導してエネルギー消費型の産業よりサービス産業、情報・知識型産業に重点を置く政策を推進しつつあったと見なす(p. 97)。この成功をもってヴォーゲルが「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と形容したことは明白である。確かに70年代は産業構造の新旧交代が急速に進んだ節目の時代であり、重化学工業から省エネ、省資源型技術に支えられた新しい産業が台頭した時代、言葉をかえれば重厚長大型から軽薄短小型へと産業構造が転換した時代であった<sup>43</sup>。そしてヴォーゲルが指摘するとおり、確かに日本は工業部門では構造転換をみごとに乗り切ったと考える十分な根拠がある。生産の

パラダイムが大量生産であった50～60年代にはアメリカ型システムが優位を占めていたが、石油危機以降、エネルギーの消費を防ぎながら生産性を高める新しい技術開発が行なわれ、多品種少量生産の時代になると日本型システムが優位性を発揮したと言ってもよい<sup>44)</sup>。あるいは価格競争力を競争戦略としたキャッチ・アップの過程から、最終製品や資本財の高機能化、高品質化を競争戦略とする過程へと、日本はみごとに変貌を遂げることができたと言ってもよい。漸進型のプロセス・イノベーションのシステムがこれを可能にしたという指摘<sup>45)</sup>も、まさにそのとおりである。しかし日本が工業以外の分野でも産業構造変動をうまく乗り切れたかといえば大きな疑念が残る。「工業を中心とした特許については、日本企業の努力は明らかだが、法務、会計、金融という分野における基準（スタンダード）の確立は大きく遅れることになった」と田中直毅は指摘する<sup>46)</sup>。ただし、ヴォーゲルがこうした側面に触れていないのは、『ジャパン・アズ・ナンバーワン』の欠陥を意味するのではない。彼は序文で次のように断っているのである。

「この本を読んだ読者は、私が日本のうまくいっていない面をことさら隠そうとしたのではないこと、この本の目的は日本の社会の仕組や国民性などについて、あらゆる面から均等に語ることではないことを汲んでいただけたと思う。日本の諸制度のなかからアメリカにとって教訓となるような優れた面をいくつか選んで分析し、述べることこそ本書の主眼とするところなのである。」(p. 4)

本論の序論で、ヴォーゲルが「日本型制度・慣行を手放しで礼賛してみた」と解釈するのは誤解であると記したのは、そのためである。

日本が工業面、ハード面での産業構造変換をうまく成し遂げ、情報面、ソフト面での改革で後れを取ったことで、日本型システムについて合い反する二つの評価が生まれ出ることになった。日本型システムを擁護する立

場からは、次のような論拠がよく聞かれる。「金融業界はともかく、製造業ははまだ活力と競争力を失っていない。日本人の個人資産は1200兆円にも達している。教育はさまざまな歪みを内包しているとはいいながら、国民の教育にける意欲は減少してはいない。一言にして言えば、経済が衰退したとはいえ、日本の強みそのものが消滅したわけではない。等々」。こうした説は部分的にはきわめて正しい。「日本倒壊」を喧伝されればされるほど反証が次々と提出されるのは、ごく自然で当然な反応である。しかし、システムとは部分の寄せ集めではない。各部分が有機的に結合し、全体として一つの機能を形成するものでなければ、そもそもシステムの名に値しないのであって、いまだ健全に機能している要素を根拠にシステム全体を擁護するのは論理的な態度ではない。また、バブル以降の経済停滞の責を「政府の失敗」に帰す立場もありうるが、「政府の失敗」を必然化させた要因も従来の日本型システムのうちに包含されていたと考えなければ、論理として一貫性を欠くであろう。

日本の金融システムの崩壊に関しても、政府の「護送船団方式」の責任を追及する声は高い。確かにこの方式に護られた金融業界が「土地本位制」に立脚する担保主義に甘え、魅力的な金融商品の開発において後れを取り、国際競争力の低下を招いたことは明白な事実である。護送船団方式による市場の閉鎖性と、土地本位制によって「いずれは利益が出る」と見なす長期的発想は、系列システムに見た継続性依存体質に酷似している。ただし、確かに金融システムは経済システムの一部でしかないが、本来、経済の潤滑油であるはずの金融がこれほどまで世界経済の根底を揺さぶっている背景には、金融システムが現在の資本主義を何より象徴的に描き出している事実があることも否定できない。脱工業化社会とは、コンピュータの演算処理能力とネットワークとしての情報システムが密接に結び付いた社会である。田中直毅は、日本の旧来の産業政策が、人の言葉を理解す

る第5世代コンピュータと、高精細画像を実現するハイビジョンに集中したことに注目しつつ、「開かれたネットワーク社会に対していかなる意味でもアクセスを持っていたわけではない<sup>(47)</sup>」と指摘している。80年代の前半、アメリカではシリコンバレーにおいて、オープンシステムとしてそれぞれの研究拠点における情報処理をネットワークでつないでいくという仕組みを開発していたのに対し、日本では情報ネットワーク社会の到来への準備として、工業生産システムの効率化ということにのみ視野を限定していたのである<sup>(48)</sup>。「わが国においては、ネットワーク社会、情報社会というものが実体経済にどのような影響を及ぼすのか、についての考察は、きわめて後れをとっていると言わなければならない<sup>(49)</sup>」。

コンピュータの演算処理能力とネットワークとしての情報システムが飛躍的に進展してゆけば、グローバリゼーションとバーチャリゼーションが不可避免的に進行してゆくことは十分に予測できたことである。ところが、バーチャルなコンピュータの画面を前に一瞬にして、世界のどこでも巨額の資金を運用しうるグローバル・キャピタリズム（バーチャル・キャピタリズム、カジノ・キャピタリズム）のただ中であって、マネーの資本主義よりは「ヒトとモノのシステムが優位する製造業の資本主義<sup>(50)</sup>」を信奉する日本は、アメリカよりも劣位に甘んじざるをえなくなった。金融が情報通信技術を駆使した産業であり、グローバル化した資本主義がカネと情報のグローバルな運動が生み出すものであるとすれば、カネと情報における「日本型システムの競争的劣位は致命的である<sup>(51)</sup>」ことにもなるであろう。

まだ日本がバブルの絶頂にあった頃の論文で今井賢一は、情報累積のメカニズムを持たないことがアメリカ産業の弱点であると見なしつつこう書いていた。「企業の人的資源の中に、情報・知識が累積的に形成されているかどうかという点からみると、技術者がベンチャー企業を渡り歩いたり、新たに起業したり撤退したりということを繰り返しているだけだとすれば、

組織の中に、あるいはネットワーク的な関係の中に、時間をかけて累積的に情報・知識が形成されているとはいえないのではないか<sup>52)</sup>。今井が、「最近の日米間の産業成果を比較してみると、アメリカの産業には何か本質的な欠陥があると考えざるをえない」との見解を前提として、88年8月のシリコンバレー訪問をきっかけにこう指摘したことを考慮に入れると、読む者の思いは複雑になる。確かにこの文は、『ジャパン・アズ・ナンバーワン』から10年後のヴォーゲルが書いたと見まがわんばかりに、その発想がヴォーゲル的であるが、それゆえに誤っているのではない。「ネットワーク的な関係の中に累積的に情報・知識を形成」することに、その後のアメリカが日本以上に成功してゆくことを予期しなかった点で見通しが甘かったのである。逆に言えば日本は、ネットワーク型社会の展開という目標をたとえ正しく設定できていたとしても、それをあくまでも従来のモノとヒト中心のネットワーク社会としか見ることができなかったということである。脱工業化社会は資本主義そのものを変化させていったわけであるが（それが先に触れた、脱工業化社会の意味のドラスティックな変化である）、日本人もヴォーゲルもその認識に欠けていたことは疑いない。

かくして日本経済がナンバーワンの位置から滑り落ち、ましてや長期低落の様相を呈し始めた途端、『ジャパン・アズ・ナンバーワン』を支えていた論理は容易に逆転してゆく。「日本はワーストワンである。ところで、日本の現状はかくかくである。したがって、かくかくの現状が日本をワーストワンにせしめたのである」。むろん日本を「ワーストワン」と見なす論者はいないが、極端に言えばこれが今日の世間に行き渡っている「日本論」の基本的構図にほかならない。つまり日本型システムの総崩れであり、有無を言わせぬ改革への大合唱である。確かに日本型システムのうちに改革を導入しなければならない要素はあまりにも数多いが、現在のシステム全面崩壊論はいささか過剰であると思えてならない。その理由を述べてみ



よう。

第一の問題は、指標を設けることがきわめて容易だという理由からだけで、システムの優劣が経済を基準とし、経済を中心とし、経済をターゲットとして判断されている点である。100の国家があれば100のシステムがあつて不思議ではない。しかしモンゴル型のシステムとかチリ型のシステムとかいう言葉を使わないのは、それらの国が経済的に発展しておらず、独自の経済システムを構築していないだけのことである。極端に言えば、発展途上国のシステムは「前近代的システム」の一言で片付けられうるのである。しかし、モンゴル型のシステムやチリ型のシステムは、別の次元から見たとき、存在しないと言えるのだろうか。

そして第二は、システムの優劣を論じることが正当あるのかが問われないままに論議が進んでいる点である。そもそも、ある国の名を冠した「～型」（アメリカ型、フランス型、ドイツ型、等々）は、単純化を免れない。逆に言えば、単純化のないところに「～型」は存在しえないと言わなければならない。「日本型は『集団主義』に立脚し、アメリカ型は『個人主義』に立脚している。したがって、日本型の集団主義が没落した今では、アメリカ型の個人主義を採用しなければならない」等々の単純化的な逆転の発想は、知的な作業を放棄した粗雑な論議なのであるが、意外にもそうした安易な論調が横溢しているように思われる。

システムの優劣を問題にするということは、暗黙のうちに普遍的なシステムを想定するということである。そして結果的には、システムの優劣が歴史相対的であることを忘却することである。永遠不変のシステムなど存在しないし、ましてや永遠に有効なシステムが存在するはずがない。科学におけるパラダイム論は、そうした教訓も残したはずである。50年代、60年代にはアメリカ型が優勢であつたゆえに、日本はキャッチ・アップを目指した。そして70年代から80年代に日本型が優勢を誇るようになると、世

界はそれに注目し、吸収できるところは吸収しようとする動きを見せた。その段階で日本は、システムの歴史相対性に気付くべきであったのだろう。にもかかわらず現在、日本型システムの終焉がこれほど悲劇的に論じられるのは、アメリカ型システムに代るものとして、あたかも21世紀が日本型システムの時代であるかのように人口に膾炙していたせいであろう。つまりは日本型システムが21世紀にまで通用する普遍的なシステムであるかのように、日本人自身が思い込んだということである。

「日本では、アメリカの反応に奢り、高慢になる傾向が強まりました。

『ジャパン・アズ・ナンバーワン』の『アズ』は『イズ』ではない。つまり、この本は日本の優れた側面を特筆していたに過ぎなくて、世界のナンバーワンだと言っているわけではないではないにもかかわらずです。この『はき違い』が、日本的経営の導入に失敗したアメリカの『日本異質論』を誘発したとも言えるでしょうね<sup>63)</sup>。

この指摘は決定的な意味を持っている。前に触れたように、ヴォーゲルは日本の現状に関してつねに積極的な価値評価を下しているわけではない。彼は自分が描写し分析を加えている日本の現状を、必ずしも良しと見なししているわけではないのである。にもかかわらず、あたかも分析された状況がそのまま「ナンバーワン」であるかのような誤解が生まれたことは間違いない。しかしそれはヴォーゲルというより読者の側に責任があろう。読者は彼の叙述を通して、次のように論理を組み立ててしまうのである。「日本はナンバーワンである。ところで、日本の現状はかくかくである。したがって、かくかくの現状が日本をナンバーワンにせしめたのである」。このような疑似論理の非論理性は、「したがって」以降に「はずである」という憶断が働いていることを、多くの読者が希望的に捨象することに存している。冒頭で『ジャパン・アズ・ナンバーワン』は読まれなかつた」と書いたのは、一つにはそのためである。その結果日本人は、ヴォー

ゲルの教訓をみごとに読み違えたのである。「日本の状況を見ると、この国にも、アメリカ同様の傲慢の罪の危険があることを指摘したい。(……) ネメシスによる報いが遅かれ早かれやって来て、アメリカの場合と同様、重大な結果をもたらす危険は十分にあるであろう」(p. 10)。日本人はヴォーゲルの警告を忘れ、みごとに「ヒュブリス」の罪を犯してしまった。繰り返して言えば、『ジャパン・アズ・ナンバーワン』の読まれ方が間違っていたというより、『ジャパン・アズ・ナンバーワン』の基本的なスタンド・ポイントが読まれなかったのである。

最後に第三点として「価値」の問題を取り上げてみよう。中谷巖はジャパン・プロブレムの原点として、日本の守るべき「価値」が何であるかが外国から見てよく理解できないため、日本が「わかり難い」国になっている点を挙げる<sup>64</sup>。しかしわれわれはすでに、企業のトップと現場のあいだに、あるいはミドルと現場労働者とのあいだに断絶が存在しないことは一つの価値であるとした。「モノとヒトの資本主義」はそれなりに自律した価値を持っていることを否定する必要はまったくないのである。システムの優劣は何を基準にするかで判断は180度変化しうる。現在の基準は(短期的)利益・利潤であり、その基準においてアメリカは日本より優位を占めた。「世界標準の時代」にあって、その傾向は強まりこそすれ、弱まることはないだろう。標準化の時代においては、「ただ単に品質上良い商品やサービスという概念はなくなり、そうした製品およびサービスを生み出す過程が重視」され、「製品そのものよりも、それを生み出す生産システムの透明性やフェアネスの担保へと重点が移って」ゆくからである<sup>65</sup>。当分の傾向として、日本が得意とした「モノとヒトの資本主義」は、ますます精彩を失ってゆくことになるかもしれない。しかしパスカルらが「(日本の) 企業には利益以上の目的がある」(『ジャパニーズ・マネジメント』第7章の表題) と81年に書いていたことを、再び思い出してみても

よい。「利益以上の目的」こそが、かつては日本の価値を形成していたのであり、日本型システムの責任を問うとするなら、短期的利益・利潤をよく生み出しえなかった点ではなく、ヒトを重視するはずのシステムが実はヒトを重視していなかった点に求められてもよいのである。確かに現在のアメリカ型の価値は単純で明快であり、指標も明瞭である。しかし、よく理解できる単純な価値を押し立てればそれで済むのかは、当然のことながら問い直されてもよい。そこに文化や倫理にまつわる価値判断が介入する余地があるのだが、残念ながらこの国の論議はなかなかそこにまで及びそうにない。指標化しにくい目標は、「迅速化」を求める声のなかでかき消されてしまうからである。

98年12月15日の朝日新聞夕刊には、考えさせる記事が掲載されていた。かつて戦艦大和を作り出した呉を記者が訪れ、現場で「改善」を積み重ねる伝統（それは呉からトヨタへと継承された）、そして「かつて米国人が驚いた、ホワイトカラーとブルーカラーが同じフロアで働き、おなじ食堂で昼食をとる一体感」が、今でも製造業に残っているのだろうかと問うのである。「『物づくり』という中進国型の経済を大事にしていく。それが、やはり『身の丈』に合った生き方ではないのか」と記者は自問する。この自問を阻害するものの名は明快であり、それが「国益」である。国益は危機のなかでこう叫ぶ。「日本はなぜ再び『ジャパン・アズ・ナンバーワン』に復帰してはいけないのか。いや、なんとしても『ジャパン・アズ・ナンバーワン』に復帰しなければならない。それが国益である」。ここに見られるのは、再び姿を変えたキャッチ・アップの思想にはかならない。日本経済は高度成長を通して欧米先進国へのキャッチ・アップを追及してきたが、それを実現し、「成熟経済」への道を辿り始めたかに見えた途端に日本型システムは制度疲労を披歴してしまった。そこから当然生まれ出てくるのは、平成不況を契機として、日本はあたかもキャッチ・アップこ

そが本領とばかりに、新たなキャッチ・アップのシステムを模索してゆくのではないかという疑問である。ウォルフレンは、経済成長だけに専念するわが国の姿勢を批判していた者たちが、石油ショックを契機に沈黙してしまった歴史をこう批判している。

「石油ショックに襲われるまでは、普通の人たちでさえ大いに自信をもっていたことがありありと見てとれていた。その自信は、打ち碎かれようとしている。日本経済は石油ショックを乗り切れるだろうか？

そんなさしせまった問題があるのに、経済成長という国の優先課題を疑問視するのは急に無責任に見えだした。マスコミは国民心理に訴えた。さらなる犠牲を覚悟せよと心の準備を促したのだ。たちまちのうちに、日本は先進工業国のなかで石油危機を最もうまく処理できることがはっきりした<sup>66)</sup>」。

ウォルフレンの言う「さらなる犠牲」を現在に当てはめてみれば、再び有無を言わせぬキャッチ・アップが始動を再開するということである。そして逆説的に言えば、平成不況はかつての石油危機のように、日本にとっての価値とは何かの問いを「先送り」する格好の機会を提供したとも言いうるのである。

「後発工業国」の「経済」の「発展」という偏った目標に関して過剰な成功を収めたにすぎない日本の社会経済体制（社会経済システム）は、そのままでは、成熟段階を迎えた「先進国」の「社会」の「安定」という目標に関してうまく機能するはずがない、と正村公宏は指摘している<sup>67)</sup>。しかしながら残念なことに、日本社会はこの言葉に耳を貸さないだろう。「社会の安定」のためには「経済の発展」（たとえ低成長であるとしても）が最短の道であるとの、逆転の発想が決して覆えることはないだろうからである。この国に「成熟経済」は、いったいいつ到来するのだろうか。

日本型システムは確かに多くの問題点を抱えている。しかしそれが元々

持っていた自律的価値を最初から無視し、システムを問うのではなくシステムを無批判に変えることばかりを先行させれば、再びヴォーゲルの教訓を忘却することになるだろう。それはシステムは永遠のものではなく、決してヒュブリスに陥ってはならないという教訓である。

注

- (1) 「1980年代後半のバブル期に頂点に立ち『ジャパン・アズ・ナンバーワン』とまで評価された日本の経済システムが、90年代に入ってバブルが崩壊するとともに、その地位から失脚したこと」(集英社『イミダス』1998年版、項目「日本的経済システムの逼塞」)。
- (2) 『国際金融の現場』p. 69。
- (3) 『平成不況の政治経済学』p. 97。
- (4) こう述べるとき、彼がとりわけ通産省のことを念頭に置いていることは言うまでもない。実際彼の官僚論の大方は、大蔵省ではなく通産省に偏っている。「官庁のなかの官庁」である大蔵省の官僚にではなく通産官僚に焦点を合わせていることが、ヴォーゲル特有の視点でも限界でもある。
- (5) 『人間を幸福にしない日本というシステム』p. 100。
- (6) 同書 p. 105。
- (7) 『法化社会で日本が変わる』p. 2。
- (8) p. 62。
- (9) 『日本型経営システムの再構築』p. 13。
- (10) 『アメリカの経済』p. 26。
- (11) 石崎昭彦他『現代のアメリカ経済』p. 77。
- (12) リチャード・T・パスカル、アンソニー・G・エイソス『ジャパニーズ・マネジメント』p. 218。
- (13) 中谷巖『ジャパン・プロブレムの原点』p. 26。
- (14) 『日本型システムの深層』p. 22。
- (15) 国家の年間予算の割り当てについても、県や各省庁が前年度の95%を保証されているために、長期的な見通しの下に安定した計画を立てられることをヴォーゲルは指摘している (p. 147)。
- (16) 『ジャパン・プロブレムの原点』p. 19。
- (17) 前掲書 p. 21。
- (18) 川辺、前掲書 p. 27。
- (19) 石崎他、前掲書 p. 77。
- (20) 同書、p. 79。
- (21) 宮本、前掲書 p. 34。
- (22) 佐和隆光『これからの経済学』p. 105。
- (23) 飯田史彦『日本の経営の論点』p. 100。
- (24) 佐和隆光『平成不況の政治経済学』p. 111。

- (25) 住専問題における先送りについては、月刊誌『潮』96年3月号別冊、および佐藤章『ドキュメント 金融破綻』等に詳しい。
- (26) 前掲書 p. 41。
- (27) 鎌田慧『空洞日本』 p. 111。
- (28) 松尾良秋他、『日本型企業の崩壊』 p. 80。
- (29) 佐和『平成不況の政治経済学』 p. 111。
- (30) p. 137。
- (31) 『狂騒と萎縮の経済学』 p. 126。
- (32) 飯田、前掲書 p. 135。
- (33) 『日本経営の探究』 p. 62。
- (34) 若林政史『日本的経営の制度化を考える』 p. 177。
- (35) 『雇用不安』 p. 95。
- (36) 「大学問題を考える——大学教員の任期制について——」、『早稲田大学商学部文化論集』第13号(1998年10月)。
- (37) 公文俊平「世界の中の日本型経済システム」、浜口恵俊編『世界のなかの日本型システム』所収, p. 108。
- (38) 月刊『文芸春秋』98年7月号, p. 312。
- (39) 吉田和男『日本型経営システムの再構築』 p. 87。
- (40) 第一勧銀が民間企業に勤務する500人の課長を対象として行ったアンケート。荒井一博、前掲書 p. 180。
- (41) 荒井、前掲書 p. 99。
- (42) 同書 p. 81。
- (43) 三橋規宏他『昭和経済史』 p. 79。
- (44) 吉田『日本型システム再構築』 p. 6。
- (45) 宮本、前掲書 p. 30。
- (46) 前掲書 p. 27。
- (47) 同書 p. 25。
- (48) 同書 p. 72。
- (49) 同書 p. 22。
- (50) 宮本、前掲書 p. 19。
- (51) 同書 p. 29。
- (52) 『情報ネットワーク社会の展開』 p. 92。
- (53) 佐藤誠三郎の発言、『日録20世紀, 1979年』 p. 8。
- (54) 『ジャパン・プロブレム』 p. 15。
- (55) 中北徹『世界標準の時代』 pp. 28—29。
- (56) 前掲書 p. 151。
- (57) 『日本経済』 p. 5。

#### 主要参考文献

- エズラ・F・ヴォーゲル『ジャパン・アズ・ナンバーワン』広中和歌子他訳, TBSブリタニカ, 1979年。
- J・C・アベグレン『日本経営の探究』東洋経済新報社, 1970年。

- 荒井一博『終身雇用制と日本文化』岩波書店、1997年。
- 飯田史彦『日本的経営の論点』PHP研究所、1998年。
- 石川真澄『戦後政治史』岩波書店、1995年。
- 石崎昭彦他『現代のアメリカ経済』東洋経済新報社、1988年。
- 今井賢一『情報ネットワーク社会の展開』筑摩書房、1990年。
- 岩田龍子『日本的経営の編成原理』文眞堂、1977年。
- 上杉忍『バクス・アメリカーナの光と陰』講談社、1989年。
- K・ヴァン・ウォルフレン『人間を幸福にしない日本というシステム』毎日新聞社、1994年。
- 『日本権力構造の謎』早川書房、1994年。
- E・F・ヴォーゲル、仲津信治『ハイブリッド国家 日本の創造』ぎょうせい、1997年。
- 上志田征一『レーガノミックス』中央公論社、1986年。
- 小此木潔『財政構造改革』岩波書店、1998年。
- 勝又寿良『戦後50年の日本経済』東洋経済新報社、1995年。
- 鎌田慧『空洞日本』岩波書店、1995年。
- 川辺信雄、原輝史編『アメリカの経済』早稲田大学出版部、1994年。
- 久保利英明『法化社会へ日本が変わる』東洋経済新報社、1997年。
- 榊原英資『国際金融の現場』PHP研究所、1998年。
- 佐藤章『ドキュメント 金融破綻』岩波書店、1998年。
- 佐和隆光『これからの経済学』岩波書店、1991年。
- 『平成不況の政治経済学』中央公論社、1994年。
- スーザン・ストレンジ『カジノ資本主義』小林譲二訳、岩波書店、1988年。
- 鈴木淑夫『日本の金融政策』岩波書店、1993年。
- 高尾義一『平成金融不況』岩波書店、1994年。
- 高橋乗宣『「経済白書」で読む奇蹟の50年』日本実業出版社、1995年。
- 田中直毅『新しい産業社会の構想』日本経済新聞社、1996年。
- 中北徹『世界標準の時代』東洋経済新報社、1997年。
- 中谷巖『ジャパン・プロブレムの原点』講談社、1990年。
- 『日本経済の歴史的転換』東洋経済新報社、1996年。
- M・B・ノートン他『アメリカの歴史(6) 冷戦体制から21世紀へ』本多創造監修、三省堂、1996年。
- 野村正実『雇用不安』岩波書店、1998年。
- R・T・バスカル、A・G・エイソス『ジャパニーズ・マネジメント』講談社、1981年。
- 橋本寿朗『戦後の日本経済』岩波書店、1995年。
- 浜口恵俊編『世界のなかの日本型システム』新曜社、1998年。
- 原田泰『狂騒と萎縮の経済学』東洋経済新報社、1993年。
- 藤原彰他『日本現代史』大月書店、1995年。
- 正村公宏『戦後史(下)』講談社、1990年。
- 『現代史』筑摩書房、1995年。
- 『改革とは何か』筑摩書房、1997年。
- 『日本経済』筑摩書房、1997年。
- 松尾良秋他、『日本型企業の崩壊』東洋経済新報社、1994年。
- 三橋規宏、内田茂男『昭和経済史(下)』日本経済新聞社、1994年。



宮崎義一『複合不況』中央公論社，1992年。

——『ポスト複合不況』岩波書店，1997年。

宮本光晴『日本型システムの深層』東洋経済新報社，1997年。

吉田和男『日本的経営システムの功罪』東洋経済新報社，1993年。

——『日本型経営システムの再構築』生産性本部，1996年。

——『解明 日本型経営システム』東洋経済新報社，1996年。

若林政史『日本的経営の制度化を考える』中央経済社，1994年。

月刊『潮』96年3月号別冊。

月刊『文芸春秋』98年7月号。

本拙論を書くに際して多くの貴重な文献を賜った，早稲田大学商学部・山川博慶教授に厚くお礼申し上げます。

### 執筆者紹介 (掲載順)

武井	寿	早稲田大学	教授
恩蔵	直人	早稲田大学	教授
宋	貞美		研究協力員
青木	均	特別研究員	山梨学院短期大学専任講師
亀井	昭宏	早稲田大学	教授
石崎	徹	特別研究員	専修大学専任講師
宮澤	永光	早稲田大学	教授
宇田川	博	早稲田大学	助教授

### 産研シリーズ No. 32

1999年3月30日 発行

発行者	早稲田大学産業経営研究所
	所長 江夏健一
発行所	早稲田大学産業経営研究所
	〒169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1
	電話 (03) 3203-9857(ダイヤルイン)
	FAX (03) 3202-4274
印刷所	株式会社 早稲田大学事業部





